



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Založení vlastního podnikatelského subjektu  
Starting Own Business Entity

Student: Bc. Jan Kohůtek  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Janečková Viktorie, Ph.D.

OSTRAVA 2013

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Kohůtek**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Založení vlastního podnikatelského subjektu**  
**Starting Own Business Entity**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická a legislativní východiska řešené problematiky
3. Představení podnikatelského záměru
4. Proces založení vlastního podnikatelského subjektu
6. Doporučení pro realizaci podnikatelských aktivit
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ et al. *Podnikání malé a střední firmy: co by měl vědět každý podnikatel a manažer, postup při zahájení podnikatelské činnosti, jak vést malou i střední firmu k prosperitě, prevence krizových situací a krizové řízení*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Založení vlastního podnikatelského subjektu vypracoval samostatně pod vedením Ing. Viktorie Janečkové, Ph. D. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 26. dubna 2013



vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé práce paní Ing. Viktorii Janečkové, Ph. D. za její cenné rady, připomínky a hlavně za její trpělivost. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za podporu, kterou mi poskytla během tvorby mé práce.

# Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Teoretická a legislativní východiska řešené problematiky .....</b>	<b>9</b>
1.1. Podnikání.....	9
1.2. Podnikatel.....	10
1.3. Podnik .....	11
1.4. Bariéry podnikání.....	12
1.5. Výběr právní formy podnikání.....	14
1.5.1. Podnikání fyzických osob .....	15
1.5.2. Podnikání právnických osob .....	16
1.6. Formy financování podnikání .....	17
1.6.1. Vlastní zdroje financování .....	19
1.6.2. Cizí zdroje financování .....	20
1.7. Podnikatelské riziko .....	22
1.7.1. Klasifikace rizika .....	23
1.7.2. Diverzifikace podnikových aktivit a snížení rizika .....	26
1.8. Metody strategické analýzy využitě při sestavení podnikatelského plánu.....	27
1.8.1. PEST analýza .....	28
1.8.2. Porterův model konkurenčních sil .....	29
1.8.3. SWOT analýza .....	30
1.9. Podnikatelský plán .....	33
1.9.1. Titulní list.....	35
1.9.2. Obsah .....	36
1.9.3. Úvod, účel a pozice dokumentu.....	36
1.9.5. Popis podnikatelské příležitosti .....	37
1.9.6. Cíle firmy a vlastníků .....	37
1.9.7. Potenciální trhy .....	38
1.9.8. Analýza konkurence .....	39
1.9.9. Marketingová a obchodní strategie.....	39
1.9.10. Realizační projektový plán.....	40
1.9.11. Finanční plán .....	41
1.9.12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu.....	43
1.9.13. Přílohy .....	43
<b>2. Představení podnikatelského záměru .....</b>	<b>44</b>
2.1. Představení CrossFitu.....	44
2.1.1. Historie CrossFitu .....	44

2.1.2.	Současnost CrossFitu a jeho filozofie.....	45
2.2.	Strategická analýza současného trhu a podniku.....	48
2.2.1.	Analýza makrookolí.....	48
2.2.2.	Analýza mikrookolí .....	51
2.3.	Podnikatelský plán CrossFit Arény.....	56
2.3.1.	Základní informace o podnikatelském plánu.....	56
2.3.2.	Základní údaje o společnosti CrossFit Aréna, s. r. o. ....	58
2.3.3.	Analýza trhu.....	59
2.3.4.	SWOT analýza společnosti CrossFit Aréna, s. r. o.....	65
2.3.5.	Strategie marketingových aktivit.....	69
2.3.6.	Finanční plán.....	73
2.3.7.	Finanční analýza .....	81
2.3.8.	Analýza rizik.....	85
<b>3.</b>	<b>Proces založení podnikatelského subjektu .....</b>	<b>88</b>
3.1.	Výběr podnikatelské příležitosti .....	89
3.2.	Sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny.....	89
3.3.	Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu.....	90
3.4.	Zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti.....	90
3.5.	Zápis do obchodního rejstříku.....	92
3.6.	Dodatečné registrace .....	93
<b>4.</b>	<b>Doporučení pro realizaci podnikatelských aktivit.....</b>	<b>94</b>
<b>5.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>97</b>
	<b>Seznam použité literatury a ostatních zdrojů .....</b>	<b>98</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>103</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....</b>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>104</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>106</b>

# 1. ÚVOD

Podnikatelská činnost v České republice, a potažmo i v celé Evropě, je v posledních letech ovlivněna celosvětovou finanční krizí trvající od roku 2007. Nicméně podnikání malých a středních firem stále tvoří drtivou většinu podnikání nejen v ČR (představují 99,8% veškeré podnikatelské aktivity<sup>1</sup>), ale i v celé Evropě. Proto je důležitější než kdy dříve zpracovat kvalitní podnikatelský plán, prosadit se s něčím novým a neotřelým, abychom předešli podnikatelskému neúspěchu.

Jednou z oblastí, která se během krize nezměnila je oblast fitness a zdravého životního stylu. Tato oblast podnikání i přes krizi dosahuje stále rostoucích zisků, které jsou způsobeny rostoucí zálibou ve sportu a zdravém pohybu. Jelikož tato oblast skýtá velké podnikatelské možnosti, je ideálním prostředím pro start nového podnikání, obzvláště pokud na trh přijdu s novou formou cvičení, která zde není nebo existuje pouze v omezeném množství.

Takovým typem tréninku je CrossFit, který je v současné době velice oblíben ve Spojených státech amerických, v severských zemích Evropy a získává si na oblibě v celosvětovém měřítku. Tento sport sponzoruje i velký počet firem (např. Reebok) a má i své vlastní „olympijské hry“.

Cílem mé diplomové práce je vybudování a otevření nové tělocvičny zaměřené na CrossFit, která se bude nacházet v Kulturním domě Poklad v Ostravě- Porubě v prostorách po bývalém fitness centru Club Femm.

Práce je rozdělena do několika částí, v první kapitole se zaměřím na základní teoretická východiska tohoto tématu. Cílem je získat teoretické znalosti pro vypracování praktické části. Praktická část je pak rozdělena na 3 části. V té první budu popisovat CrossFit jako podnikatelskou příležitost, která by charakterizovala veškerou budoucí činnost podniku. Dále následuje marketingová analýza trhu, na který bych vstupoval, a to s využitím analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil. Cílem těchto metod je poznání trhu, na který vstupuji. Poslední částí je nově sestavený podnikatelský plán, který obsahuje i numericky sestavenou metodu SWOT. Cílem tvorby tohoto plánu je schopnost sestavit konkurenceschopný a životaschopný podnikatelský plán, který by obstál i v reálném životě ve vztahu s investorem.

---

<sup>1</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy.*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 19



# 1. Teoretická a legislativní východiska řešení problematiky

Abych mohl přemýšlet o podnikání a vytvoření nového podnikatelského subjektu, musím si nejdříve definovat teoretické základy, které mi dovolí efektivně začít podnikat a vyhnout se chybám, které se objevují a dokonce likvidují podniky kvůli jejich nepřipravenosti či krátkozrakosti.

## 1.1. Podnikání

Definice a pojetí podnikání existuje velké množství. Jsou charakterizovány z pohledů různých socioekonomických věd či z pohledu legislativy, pojem zdomácněl v českém jazyce a je velice složitě definovatelný jednou ucelenou definicí. Mohu uvést tato pojetí<sup>2</sup>:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku<sup>3</sup>.

Podle Hisricha<sup>4</sup> pak je podnikání proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných

---

<sup>2</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy.*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. s. 15

<sup>3</sup> zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, §2

finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.

I přes velké množství definic ovšem existují určité společné prvky či pojmy, které bych mohl uvést jako obecné rysy podnikání. Mezi ně patří například cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, přínos, užitek a přidaná hodnota, převzetí a kalkulace rizika podnikatelského neúspěchu, opakovaný a cyklický proces, snaha oprostit se, něčeho dosáhnout či se seberealizovat.

Podle Jüngera (2001) pak podnikání nelze plánovat ani nařídít, lze jej však vyvolat nebo usnadnit. Vychází z vnitřní aktivity podnikavého člověka, která však může být utlumena nebo úplně potlačena různými bariérami.

## **1.2. Podnikatel**

I zde existuje velké množství definic, které z několika hledisek specifikují osobu podnikatele.

Mohu uvést tyto<sup>5</sup>:

- Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající riziko,
- iniciátor a nositel podnikání jako člověk, který investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá zodpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Co se týče právní definice podnikatele<sup>6</sup>, pak je to:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,

---

<sup>4</sup> HISRIC, Robert. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996, s. 19

<sup>5</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012, s. 15

<sup>6</sup> zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, §2

- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Pro osoby podnikatelů můžeme najít mnoho společných základních rysů. Jedním z nejdůležitějších rysů je zabezpečení finančních prostředků k podnikání. Mezi základní rysy můžeme zařadit vytrvalost, sebedůvěru, dlouhodobé nasazení, ale také schopnost učit se ze zkušenosti, umění nacházet příležitosti a vytyčovat nové cíle. Podnikatel také musí být schopen organizovat podnikatelské aktivity (rozumět předmětu podnikání) a v neposlední řadě podstupovat riziko.<sup>7</sup>

### 1.3. Podnik

Definice podniku je poslední z podnikatelského trojlístku pojmů. Pod pojmem podnik si řada lidí představí především výrobní továrny, nicméně podnikem se rozumí i malé a střední podnikání či organizace zaměřené na poskytování služeb apod. Definice podniku lze nalézt větší množství jako například<sup>8</sup>:

- Nejobecněji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy).
- Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních nebo pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.
- Právně je interpretován<sup>9</sup> jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

---

<sup>7</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy.*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. s. 15

<sup>8</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy.*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. s. 15

<sup>9</sup> zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, §5

- Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména OSVČ a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost<sup>10</sup>.

Musíme ovšem rozlišit pojmy jako podnik, firma, živnost, kde každý označuje jinou skutečnost a je právně jinak interpretován.

I přes fakt, že se firma používá jako synonymum podniku, v užším slova smyslu<sup>11</sup> se jedná o název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Firmou fyzické osoby je vždy jméno a příjmení. Firma fyzické osoby může obsahovat dodatek odlišující osobu podnikatele nebo druh podnikání vztahující se zpravidla k této osobě nebo druhu podnikání.

Třetím pojmem je živnost. V běžném povědomí<sup>12</sup> je činnost spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, obvykle provozovanými buď přímo živnostníkem, nebo za pomoci jeho rodinných příslušníků s cílem uživit rodinu. Z právního hlediska<sup>13</sup> je to soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání.

#### 1.4. Bariéry podnikání

Jak již Jünger (2001) naznačil, podnikání je aktivita, kterou lze usnadnit, ale kterou je možné také utlumit či úplně zablokovat bariérami, které se při podnikání vyskytují. Tyto bariéry pak vytváří překážky, které často znemožní další podnikání těm, kteří nejsou kvalitně připraveni. Bariéry podnikání můžeme rozdělit na bariéry interní a externí. Interní se týkají samotné postavy podnikatele, který buď NECHCE, NEMŮŽE

<sup>10</sup> Nařízení Komise ES č.800/2008 příloha č.1, článek 1

<sup>11</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. s. 16

<sup>12</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. s. 16

<sup>13</sup> zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění

nebo NEUMÍ podnikat. Do těchto skupin interních bariér bychom mohli uvést tyto příklady<sup>14</sup>:

- Podnikatel NECHCE podnikat, protože:
  - nemá k podnikání motivaci (již má dobré zaměstnání a finanční pozici),
  - má obavy z rizik podnikání (obavy, co se stane, když neuspěje a zabaví mu majetek),
  - nedostatečné osobní vlastnosti (nedostatek asertivity, cílevědomosti, nechut' vést lidi, absence sebevědomí apod.).
- podnikatel NEMŮŽE podnikat, protože:
  - nedisponuje potřebnými zdroji (například zakladatelský rozpočet či jiný kapitál),
  - nedisponuje vhodnými prostory (nemá kde podnikat),
  - chybí podpora okolí (rodiny, investorů, banky apod.).
- podnikatel NEUMÍ podnikat, jelikož:
  - chybí předmět podnikání (nápad, know-how, způsob jak prorazit),
  - neznalost základních požadavků k podnikání,
  - neidentifikace příležitostí, jejich hodnocení a využívání,
  - nedostatečné předpoklady pro výkon role podnikatele (sebeřízení, manažerské schopnosti, jednání s lidmi apod.)

Druhou částí podnikatelských bariér jsou bariéry externí, kdy trh, stát či jiná zainteresovaná strana stanovuje takové podmínky pro podnikání, které se mohou stát bariérami při nedostatečné připravenosti podnikatele. Tyto bariéry jsou vnějšími podmínkami a jsou na osobě podnikatele nezávislé, platí pro všechny a jsou to tyto<sup>15</sup>:

- právní prostředí státu:
  - založení a fungování podnikatelských aktivit (obchodní zákoník, zákon o živnostenském podnikání),

---

<sup>14</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy.*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing., 2012. s. 17

<sup>15</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy.*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing., 2012. s. 17

- provozování podnikatelských aktivit (obchodní vztahy, pracovněprávní vztahy, ekologické požadavky, pravidla BOZP, požadavky na ochranu spotřebitele apod.).
- ekonomické prostředí:
  - účetní, daňové, celní, cenové a další požadavky,
  - podpora podnikání,
  - ekonomický vývoj trhu (ekonomická krize z roku 2007).
- podnikatelská infrastruktura:
  - bankovní, pojišťovací, komunikační, vzdělávací, poradenské, informační služby, veřejná správa apod.,
  - podnikatelské inkubátory atd.
- veřejné mínění:
  - obecná atmosféra a názory obyvatel na podnikatele,
  - častá stereotypizace „zlého“ podnikatele, který tuneluje celou zemi apod.

Se všemi těmito bariérami se musí při počátku podnikání počítat, musí na ně být podnikatel připraven jak materiálně (poplatky), tak i psychicky, protože vyřizování může přinášet velká množství stresu a vyžaduje svůj čas.

## **1.5. Výběr právní formy podnikání**

Dalším krokem při zahájení podnikatelské činnosti je výběr vhodné právní formy podnikání, která se nám promítne do obchodního názvu podniku, ale především bude charakterizovat postup založení podniku a jeho budoucí fungování. Výběr není nezvratný a právní formu lze v budoucnu změnit. V případě, že bychom si vybrali právní formu, u které je nutné složit vstupní kapitál, je dobré se na tento fakt připravit v zakladatelském rozpočtu a počáteční rozvaze.

Obchodní zákoník připouští dvě právní formy podnikání, a to:

- podnikání fyzických osob – jedná se o samostatné podnikání jednotlivců pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost,
- podnikání právnických osob – vznikne nový právní subjekt – osobní či kapitálová společnost.

Prvním rozhodnutím je tedy výběr toho, jestli chceme podnikat jako fyzická osoba pod vlastním jménem nebo jako právnická osoba pod obchodním názvem společnosti.

### **1.5.1. Podnikání fyzických osob**

Již jsem definoval podnikatele z pohledu legislativy a obchodního zákoníku (viz. podnikatel). Pokud se podnikatel rozhodne podnikat jako fyzická osoba, pak se musí zapsat do obchodního rejstříku, a to buď na vlastní žádost, nebo povinně, a to podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem.<sup>16</sup>

Běžně se ve spojitosti s podnikáním fyzických osob setkáváme s pojmem OSVČ neboli „osoba samostatně výdělečně činná“. Tento termín je používán v ČR v zákonech o daních z příjmů, v zákonech o sociálním zabezpečení či zdravotním pojištění. Do skupiny OSVČ řadíme živnostníky, samostatné umělce, zemědělce apod.

Jak je udáno v obchodním zákoníku, musí mít fyzická osoba (dále jen FO) živnostenské či jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. K tomu, abychom věděli, jakou živnost založit a jaké požadavky jsou s nimi spojeny, musíme se nejdříve podívat, kam naše podnikatelská činnost spadá. Podle požadavků na odbornou způsobilost se pak živnosti dělí na<sup>17</sup>:

- ohlašovací živnosti – ty vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení. Tyto živnosti jsou osvědčený výpisem ze živnostenského rejstříku a dále se dělí na:

---

<sup>16</sup> §34, odst. 2 zákona 4. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

<sup>17</sup> SRPOVÁ, Jitka., Václav ŘEHOR a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 67

- řemeslné živnosti – pro jejich získání a provozování je podmínkou výuční list, maturita v oboru, diplom v oboru nebo několikaletá praxe v oboru. Příkladem jsou řeznictví, zednictví, klempířství, hostinská činnost apod.
- vázané živnosti – pro jejich získání a provozování je podmínkou prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona. Příkladem jsou masérské služby, účetnictví, stavby, autoškoly aj. (do této živnosti bude spadat i mé CrossFit centrum, více v praktické části mé práce).
- volné živnosti – pro získání oprávnění provozování této živnosti nepotřebuje podnikatel žádnou odbornou způsobilost. Podnikatel si rozsah této živnosti vymezí tím, že si ze seznamu 80 činností vybere ty, které bude chtít v budoucnu provozovat. Zahrnuje se zde například velkoobchodní a maloobchodní prodej, ubytovací služby atd.
- koncesované živnosti – vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Kromě splnění odborných způsobilostí je podmínkou získání této živnosti (koncese) i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Patří sem například pohřební služby, cestovní kanceláře, taxislužba aj.

### **1.5.2. Podnikání právnických osob**

Pokud se by se podnikatel rozhodl podnikat jako právnická osoba (dále jen PO), pak musí být připraven na náročnější administrativní zátěž než v případě FO. Dalším problémem je případně složení základního kapitálu, což zvyšuje počáteční kapitálovou náročnost podnikání a je třeba se na takový fakt připravit během tvorby zakladatelského rozpočtu. Ať se podnikatel rozhodne pro jakýkoli typ PO, musí být zapsán v obchodním rejstříku a musí se předem seznámit s jednotlivými bližšími charakteristikami těchto forem.



Obchodní zákoník definuje právnické osoby takto<sup>18</sup>:

- osobní společnosti – u nich se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem:
  - veřejná obchodní společnost, zkratka veř. obch. spol. nebo v.o.s.;
  - komanditní společnost, zkratka kom. spol nebo k. s.
- kapitálové společnosti – společníci (zakladatelé) mají pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Kapitálovými společnostmi jsou:
  - společnost s ručením omezeným, zkráceně spol. s r. o. nebo s. r. o.;
  - akciová společnost, zkratka akc. spol nebo a.s.
- družstva – méně častá právní forma v podnikatelské činnosti.

## 1.6. Formy financování podnikání

Dalším důležitým rozhodnutím z pohledu podnikatele je způsob, jakým bude své založení podnikatelské činnosti financovat. Při zahájení podnikání je z finančního hlediska nejjednodušší, pokud máme dostatek vlastního kapitálu. Pokud ovšem zakládá podnikatel svou první podnikatelskou činnost a nemá tudíž své vlastní zdroje, je nutné obrátit se jinam. V tuto chvíli nastává problém v případě, že podnikatelský záměr není dostatečně atraktivní a tudíž banka není ochotna takovýto projekt financovat. *V mém případě se ovšem domnívám, že jde o velice atraktivní projekt a budu tedy počítat s tím, že bych úvěr na základě svého podnikatelského plánu dostal.* Pokud podnikatel využije banky či jiného investora, musí se pak připravit na fakt, že bude alespoň částečně omezena jeho pravomoc a také, že investor bude v danou chvíli chtít z projektu vystoupit a je tedy nutné ho vyplatit i s premii.

Zdroje financování podniku obecně rozdělujeme na zdroje vlastní a cizí. K vlastním zdrojům financování patří vklady vlastníka/ů, zisk, odpisy hmotného a nehmotného majetku. K cizím zdrojům patří zejména úvěry, popř. půjčky. Dalšími

---

<sup>18</sup> SRPOVÁ, Jitka., Václav ŘEHOR a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 68

zdroji financování mohou být leasing, faktoring, forfaiting, dluhopisy, tiché společenství, business angels nebo venture kapitál.

Důležitým dělením zdrojů financování je rozdělení na zdroje dlouhodobé a krátkodobé. Pravidlem, na který bychom měli dbát, je tzv. zlaté bilanční pravidlo<sup>19</sup>, kdy financování dlouhodobého majetku by mělo probíhat z dlouhodobých zdrojů a krátkodobých ze zdrojů krátkodobých, měřítkem je pak jeden rok. Pokud k tomuto nedochází, pak se jedná o překapitalizování (krátkodobý majetek financovaný dlouhodobým majetkem) nebo podkapitalizování (dlouhodobý majetek financovaný krátkodobým majetkem). Obě tyto situace jsou negativním odrazem podniku a jeho zacházení s kapitálem. Pokud podnikatel zvažuje využití cizích zdrojů financování, pak má tato skutečnost své výhody a nevýhody. Mezi výhody či důvody, proč cizí majetek využít<sup>20</sup>, patří:

- Podnik nemá k dispozici vlastní zdroje kapitálu v potřebném objemu, např. při založení nebo rozšiřování firmy, resp. při růstu poptávky a obratu (ve fázi růstu firmy je nutné financovat přírůstek zásob a pohledávek),
- podnikatel nechce omezovat své řídicí pravomoci (dodavatelům cizího kapitálu většinou nevzniká nárok na práva řízení),
- je nutné překlenout časový rozdíl mezi příjmy a výdaji,
- cizí kapitál většinou zvyšuje rentabilitu podnikání.

Mezi důvody, proč cizí kapitál nevyužívat či jeho využití omezit, patří:

- cizí kapitál snižuje finanční stabilitu podniku (zvyšuje zadluženost podniku),
- každý dluh je obvykle dražší, jelikož banky či investoři zohledňují své riziko investice,
- vysoký podíl cizích kapitálů omezuje jednání managementu, který musí respektovat podmínky bank stanovené v úvěrové smlouvě (předkládání účetních výkazů, rozborů pohledávek a závazků apod.)

---

<sup>19</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy.*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing., 2012. s. 145

<sup>20</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing., 2011, s. 145

- roste riziko, že podnikatel nebude schopen cizí kapitál splácet a vzhledem k faktu, že poskytovatelé cizích zdrojů často požadují krytí své investice majetkem podniku, se může stát, že podnikatel přijde o větší či menší část majetku podniku.

### 1.6.1. Vlastní zdroje financování<sup>21</sup>

Jak již bylo řečeno, je využití především vlastních zdrojů financování žádoucím stavem. Vlastní zdroje by měly tvořit základ našeho financování tak, aby bylo díky cizím kapitálům dosaženo zvýšené rentability (pokud cizí kapitál „vydělá víc než je jeho cena“), ale zároveň tak, aby byla dodržena určitá úroveň zadluženosti a likvidity.

Mezi vlastní zdroje financování patří:

- Vklady vlastníků – žádné založení podnikání se neobejde bez vkladu kapitálu zakladatelem či zakladateli. Slouží jako počáteční zdroj financování, který pokryje základní nároky podnikatelského projektu. Je spojen i s volbou právní formy podnikání. Například u nejrozšířenější právnické osoby, kterou je společnost s ručením omezeným, je nutné složit 200 tis. Kč, přičemž minimální vklad každého vlastníka činí 20 tis. Kč. Největší kapitálové nároky jsou u akciové společnosti. Tam je třeba složit minimálně 20 mil. Kč, pokud se jedná o akciovou společnost bez veřejné nabídky. U družstev činí vklad 50 tis. Kč.
- Zisk – použití zisku k financování podnikatelské činnosti označujeme jako samofinancování. Výhodou použití zisku je to, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se podstupované finanční riziko podniku. Proto lze takto financovat i rizikové projekty, pro které se cizí zdroje získávají s obtížemi. Nevýhodou je fakt, že zisk není příliš stabilním zdrojem.
- Odpisy – jsou peněžním vyjádřením opotřebení dlouhodobého majetku za jeden rok. Jejich hlavní funkcí je zabezpečit proces postupného přenosu ceny tohoto majetku do nákladů, tím postupně snižovat jeho výši a zajistit finanční zdroje

---

<sup>21</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 151

pro jeho obnovu. Z hlediska finančního hospodaření jsou odpisy stabilním interním finančním zdrojem. Odpisy získává podnik jako část tržeb z prodané produkce. Z hlediska zdrojového jsou pak odpisy vhodnější pro financování podniku než zisk, jelikož nepodléhají zdanění.

### 1.6.2. Cizí zdroje financování<sup>22</sup>

Cizí zdroje financování jsou vhodným zdrojem ve chvíli, kdy vydělají víc než je jeho cena a zvyšují tak rentabilitu podniku. Musíme ovšem sledovat hladinu zadluženosti a situaci likvidity, abychom se díky splácení úvěru nedostali do platební neschopnosti.

Mezi cizí zdroje patří:

- Úvěry – velmi frekventované cizí zdroje financování podniku. Lze je klasifikovat na dvě části, a to úvěry finanční a úvěry obchodní. Finanční úvěry jsou úvěry, kdy nám banka poskytne finanční částku na financování našeho projektu či podnikatelské aktivity. Jeho cenou je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním. Cenu bankovních úvěrů ovlivňuje především bonita klienta a doba splatnosti úvěru. Úvěry se dělí na krátkodobé (se splatností do 1 roku), střednědobé (se splatností do 5 let) a dlouhodobé (se splatností více jak 5 let). S delším časovým obdobím úvěru roste i úrok, jelikož se zvyšuje riziko banky jako investora, z toho vyplývá, že krátkodobý úvěr je nejlevnější. Úroky z úvěrů jsou navíc daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ. Obchodní úvěry si pak poskytují účastníci obchodních vztahů mezi sebou, většinou se jedná o úvěr dodavatelský, tj. odklad platby za provedenou dodávku výrobků nebo služeb o dohodnutý počet dnů (u odběratelů s velkou vyjednávací silou se jedná o 30 až 90 dní).
- Dluhopis – je cenný papír, který vyjadřuje závazek dlužníka (emitenta) vůči majiteli (věřiteli). Je jen výjimečně u malých a středních podniků, většinou se jedná o velké akciové společnosti.

---

<sup>22</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012, s. 108

- Tiché společenství – podnikatel získává od konkrétní osoby, kterou může být jak osoba právnická, tak i fyzická, kapitál, který může použít k financování své podnikatelské činnosti. Cena tohoto zdroje ovšem bývá často vyšší než cena bankovního úvěru, a proto je tento zdroj využíván především ve chvíli, kdy není možné nebo je velice obtížné získat jiný zdroj financování. Výhodou je fakt, že tichý společník nemá žádná práva účastnit se na řízení a vlastním dění v podniku.
- Rizikový kapitál – kapitál je poskytován tzv. rizikovými fondy nebo fondy rizikového kapitálu, kam řadíme penzijní fondy, pojišťovny, banky a investiční společnosti. Výsledkem je navýšení základního kapitálu společnosti za účelem zhodnocení vkladu v budoucnu, kdy dojde k odprodeji majetku a návratu investice s premií do fondu. Používá se u vysoce rizikových projektů, které skýtají možnost vysokého zisku, ale nejsou schopny získat, vzhledem ke zvýšenému riziku, klasické cizí zdroje financování.
- Business angel – je individuální investor, který poskytuje vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem. Business Angel investice jsou prakticky obdobou rizikové kapitálu, jen jejich realizace probíhá v menším objemu a prostřednictvím jednoho investora, který navíc do firmy vnáší odborné znalosti, orientaci v daném oboru, kontakty na partnery aj. Jeho působení ve firmě je časově omezeno a na konci stanoveného období odprodává svůj podíl.
- Leasing – tento způsob financování dovoluje podnikateli užívat věc, na kterou by jinak neměl dostatečné zdroje. Pokud podnikatel využívá leasingu, pak lze splátky zařadit do daňově uznatelných nákladů. Nevýhodou ovšem zůstává fakt, že v době ukončení leasingu je majetek z větší části odepsaný a v celkovém měřítku pak podnikatel za něj zaplatí více, než byla jeho pořizovací cena.

## 1.7. Podnikatelské riziko

Stejně jako u jakýchkoli jiných investičních projektů a rozhodování, pak i u zahájení podnikání (také v průběhu podnikání) existuje určitá pravděpodobnost, kterou je nutné co nejpřesněji determinovat. Pravděpodobnost, že investiční a peněžní toky se nebudou vyvíjet tak, jak jsme si naplánovali. Takové pravděpodobnosti říkáme riziko. S tím je pak spojeno řízení rizika projektů, kde determinujeme rizika, která nás mohou potkat a zároveň se na ně zaměřujeme tak, abychom byli schopni tato rizika snížit a stabilizovat tak náš projekt.

Obecně bychom mohli říci, že podnikatelské riziko<sup>23</sup> je nebezpečí, že skutečné ekonomické výsledky projektu se budou odchylovat od těch předpokládaných.

Riziko je spojeno jak s dosažením negativních ekonomických výsledků, které mohou ohrozit podnikatelskou činnost či ji úplně zhroutit. Existuje ale i možnost či pravděpodobnost, že dosáhneme lepších než předpokládaných výsledků.

Podnikatelské riziko tak můžeme rozdělit na dvě skupiny rizik.

- Pozitivní podnikatelské riziko – naděje a vyhlídky na úspěch, uplatnění na trhu a dosažení vysokého zisku spojeného s růstem tržní pozice.
- Negativní podnikatelské riziko – pravděpodobnost neúspěchu na trhu, dosažení horších ekonomických výsledků, případně ztráty a v krajní situaci i bankrotu podniku.

Jelikož je riziko pravděpodobnost, že dojde k neočekávaným změnám, pak i tyto můžeme blíže specifikovat jako změny:

- žádoucí – ve směru pozitivních změn, viz. pozitivní podnikatelské riziko,
- nežádoucí – ve směru negativních změn, viz. negativní podnikatelské riziko.

Neschopnost podnikatele odhadnout budoucí vývoj trhu či jiných faktorů rizika a nejistoty má několik důvodů<sup>24</sup>:

---

<sup>23</sup> FOTR Jiří, Ivan SOUČEK..*Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing., 2005, str. 136

<sup>24</sup> FOTR Jiří, Ivan SOUČEK..*Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing., 2005, str. 136

- nedostatek informací a nedostatečné rozpoznání procesů, které generují faktory rizika a neúspěchu,
- použití nevhodných zdrojů informací a dat (neověřených, nespolehlivých),
- uplatnění nevhodných metod odhadu budoucího vývoje (využívání trendů apod.),
- náhodný charakter procesů, které generují rizika a nejistoty.

Riziko nelze zcela odstranit. Vždy budou existovat nepředvídatelné faktory, které nelze eliminovat. Riziko lze tudíž pouze snížit, ale i to může být problém.

Z těchto důvodů můžeme rozhodování rozdělit na tři kategorie, a to:

- Rozhodování za jistoty – neexistence faktorů rizika a nejistoty a tím jednoznačnost výsledků variant rozhodnutí (absolutní jistota ovšem neexistuje).
- Rozhodování za rizika – existence několika možných budoucích situací, resp. stavu světa se známými výsledky variant rozhodování při těchto stavech.
- Rozhodování za nejistoty – obdoba rozhodování za rizika s tím rozdílem, že nejsou známy pravděpodobnosti jednotlivých stavů světa.

### 1.7.1. Klasifikace rizika<sup>25</sup>

Podnikatelské riziko, resp. riziko v podnikání obecně, lze klasifikovat podle několika možných pohledů. Základním členěním je:

- Riziko podnikatelské a čisté – riziko podnikatelské je riziko zmíněné výše, tzn. že obsahuje jak pozitivní, tak negativní stránku. Je to pravděpodobnost, že dojde k odchylce jak žádoucí na pozitivní stranu, tak nežádoucí na stranu negativní. Riziko čisté pak obsahuje pouze negativní stránku, to znamená, že dojde k nežádoucí odchylce, za kterou se často považuje újma na majetku, zdraví či lidských životech. V tomto pojetí je čisté riziko tím, co si pod pojmem riziko představí běžný člověk, tzn. pravděpodobnost negativního jevu.

---

<sup>25</sup> FOTR Jiří, Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 138

- Riziko systematické a nesystematické – systematické riziko je vyvoláno faktory společnými pro všechny hospodářské jednotky, ať už v menší či větší míře (nejen v podnikatelské oblasti). Těmito faktory může být například změna daňové politiky a zákonodárství, změny peněžní a rozpočtové politiky nebo celkové změny trhu (trendy, cykličnost apod.), protože je často označováno za riziko tržní, protože je spojeno především s vývojem trhu jako takovým, je nediverzifikovatelné a je označováno za riziko makroekonomické, jelikož postihuje celý trh. Riziko nesystematické pak postihuje jen určitou část trhu, podnikatelských jednotek či jinak ekonomických subjektů, jedná se o individuální investiční projekty. Faktorem může být například fluktuace zaměstnanců, nedostatečná informační podpora projektu, vstup nového konkurenta na trh apod. Toto riziko je diverzifikovatelné a lze tak snížit možnost negativní odchylky od plánu. Dále je nazýváno rizikem mikroekonomickým, jelikož postihuje jen některé ekonomické subjekty.
- Riziko vnitřní a vnější – riziko vnitřní se týká organizace či podnikatelského subjektu samotného a vztahuje se k faktorům uvnitř firmy (spojeno například s výzkumem, využitím technologií apod.) Riziko vnější se pak týká okolí podnikatelského subjektu. Můžeme zde zahrnout makroekonomické faktory makrookolí podniku jako je okolí sociální, ekonomické, politické a technologické tak, jak je zahrnuto v metodě PEST) a mikroekonomické faktory mikrookolí jako jsou dodavatelé, zákazníci, konkurence (zahrnuty v Porterově analýze mikrookolí).
- Riziko ovlivnitelné a neovlivnitelné – tato rizika souvisí s možností manažera předvídat potenciální rizika a jeho možnostmi působit na příčinu jejich vzniku. Riziko ovlivnitelné lze eliminovat či ho alespoň oslabit na přijatelnější úroveň, např. pravidelné kontroly výrobních strojů snižují riziko poruch. Riziko neovlivnitelné pak nelze diverzifikovat, snížit ani omezit, lze se pouze připravit na jeho případné následky. Takovými jevy mohou být změny měnového kurzu, přírodní katastrofy, výpadky elektřiny apod. V souvislosti s tím bychom mohli říci, že rizika vnitřní jsou spíše ovlivnitelná a rizika vnější spíše neovlivnitelná.



- Riziko primární a sekundární – sekundární riziko vzniká přijetím opatření proti vzniku rizika primárního. Příkladem mohou být změna podnikové kultury či odlišnosti, které vznikají po fúzi se zahraničním partnerem, kterými jsme chtěli předejít primárnímu riziku jako je například oslabení tržní pozice společnosti. To znamená, že opatření ohledně rizika primárního má za následek riziko sekundární.
- Riziko ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu – riziko ve fázi přípravy a realizace projektu představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, nepřekročení rozpočtu a dodržení kvality projektu. Riziko v provozu projektu pak představují všechny faktory, ovlivňující hospodářské výsledky projektu a možnost jejich odchylky od naplánovaných stavů.

Dále rozdělujeme rizika do několika skupin podle jejich věcné náplně. Obvykle se rizika z tohoto pohledu rozlišují na<sup>26</sup>:

- technicko – technologická rizika – ta jsou spojená s aplikací výsledků technologického výzkumu, nezvládnutí technologického procesu spojeného s poklesem výroby aj. Do této skupiny zahrnujeme i možnost morálního zastarávání našeho projektu z důvodu nových poznatků v technicko – technologické sféře (např. projekt nového dieselového motoru ve chvíli, kdy se objeví nový vodíkový pohon apod.)
- výrobní rizika – ta mají často charakter omezenosti, resp. nedostatku zdrojů různé povahy (surovin, materiálů, pracovníků apod.), které mohou omezit či přímo ohrozit výrobní proces a jeho výsledky. Mohu zde zahrnout i riziko dodavatelské, což je externí riziko, že dodavatel nesplní své povinnosti a následující nedostatek výrobních zdrojů ohrozí náš vlastní výrobní proces. V rámci interních rizik výrobních mohou uvést pochybení zaměstnance a následné odstavení stroje, fluktuaci zaměstnanců apod.

---

<sup>26</sup> FOTR Jiří, Ivan SOUČEK..*Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 139

- ekonomická rizika – zahrnují především nákladová rizika, vyvolaná růstem cen surovin, materiálů, energií, služeb a dalších nákladových položek. V rámci takového neplánovaného zvýšení cen dochází k růstu nákladů a ohrožení ekonomických cílů podniku.
- tržní rizika – jsou spojená s úspěšností výrobků či služeb na domácích či zahraničních trzích. Především se jedná o rizika prodeje ve vztahu k velikosti prodeje a rizik cenových z hlediska dosahovaných cen. Tržní rizika stejně jako rizika ekonomická ohrožují ekonomické cíle podniku, jeho ekonomické výsledky a finanční úspěšnost.
- finanční rizika – spojená s dostupností zdrojů financování, změnami úrokových sazeb, změnami měnových kurzů, protekcí na zahraniční scéně aj.

### 1.7.2. Diverzifikace podnikových aktivit a snížení rizika<sup>27</sup>

Běžně je strategickým cílem diverzifikace podnikových aktivit dosažení zvýšení zisku a tržního podílu rozšířením dosavadního podnikatelského portfolia výrobků nebo služeb o další jednotku. Podnik začne vyrábět nový produkt, založí novou dceřinou společnost nebo získá akvizice apod. V tomto bodě se chování podniku značně podobá či je přímo identické s chováním investora, který si rozkládá své prostředky na více možností komodit na burze, aby snížil riziko velkých ztrát, případně i bankrotu. K takovému chování podnik přistupuje především ve chvíli, kdy výrobek či služba dosáhly tržní nasycenosti nebo je nová ekonomická aktivita promítána jako více zisková. Takovou diverzifikací podnikových aktivit ovšem dochází i ke snížení rizik, z jejichž pohledu je cílem diverzifikace nalezení takového portfolia podnikových aktivit, ve kterém výpadek či oslabení jedné aktivity nebo současně několika nepovede k hlubším otřesům v podniku.

Podnikatel či podnik si při úvaze o diverzifikaci svého portfolia podnikových aktivit může vybrat mezi následujícími základními typy:

---

<sup>27</sup> ZUZÁK Roman, Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 167

- diverzifikace soustředná – strategie se realizuje nalezením další aktivity, která má vazbu na stávající. Obě aktivity se navzájem podporují nebo alespoň jedna podporuje druhou. Příkladem může být rozšíření činnosti výrobců aut o finanční leasing. Dochází k synergickému efektu.
- diverzifikace horizontální – tato diverzifikace spočívá ve využití zaběhlé a známé značky a její distribuční sítě. Příkladem je například výrobce sportovní obuvi, který svůj repertoár rozšíří o sportovní kosmetiku. Takový krok ovšem nemusí vždy přinést kýžený výsledek a může i ohrozit původní činnost podniku., který již není nadále brán pozitivně a jeho image je ohrožena.
- diverzifikace smíšená – představuje nejrizikovější variantu diverzifikace podnikových aktivit, protože podnik vstupuje do neznámých odvětví a izolované podnikové aktivity neumožňují vznik synergického efektu. Podnikové aktivity se odehrávají v nepříbuzných odvětvích a podporovat je může pouze společná značka. Příkladem je General Electric, vyrábějící od ledniček, přes elektrické lokomotivy až po jaderné reaktory a další výrobky. General Electric vstoupila i do bankovního sektoru, kde zaujala výraznou pozici v oblasti kreditních karet.
- diverzifikace vertikální – představuje vstup do dodavatelského nebo odběratelského odvětví. Někdy se tato strategie nazývá vertikální integrační strategií. Cílem je snížení nákladů prodloužením hodnotového řetězce a eliminace nebezpečí, které hrozí ze strany dodavatelů a odběratelů. Příkladem mohou být společnosti jako Microsoft, Google, Apple apod., které skupují menší firmy, vyrábějící komponenty pro jejich produkty. Tím omezí riziko, že by dodavatel nesplnil své povinnosti a ohrozil podnikový proces těchto společností.

## **1.8. Metody strategické analýzy využité při sestavení podnikatelského plánu**

Při sestavování podnikatelského plánu musíme, před potenciálním vstupem na trh, využít metod strategické analýzy, které budou součástí analýzy trhu v mém podnikatelském plánu. Tyto metody pomohou lépe objasnit příležitosti, kterých je třeba

využít, ohrožení, která je třeba eliminovat nebo zmírnit jejich dopady, silné a slabé stránky podniku jako takového.

### 1.8.1. PEST analýza

Tato metoda je zaměřena na analýzu makroprostředí. Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav obyvatel státu aj.), politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické (vlivy do značné míry předurčující logistiku podniku), technologické, ekologické aj. To znamená, že některé z vlivů jsou hmotné (např. technologické) a další jsou nehmotné<sup>28</sup>. Do jednotlivých kategorií patří<sup>29</sup>:

- P-olitical (politické) – patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.
- E-conomical (ekonomické) – vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.
- S-ocial (sociální) – ty fungují ve dvou rovinách, a to v rovině spojené s kupním chováním spotřebitelů a v rovině podmiňující chování organizací. Do roviny spojené s chováním spotřebitelů bychom mohli zahrnout sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (věk, pohlaví, náboženství, majetková stratifikace apod.), v druhém případě chování organizace jde například o podmínky společenské odpovědnosti (CSR) apod.
- T-chnological (technologické) – technologický pokrok, efektivnější využití technologií, úspora energií, zvýšení efektivity distribučních sítí apod.

---

<sup>28</sup> businessinfo.cz, *Marketingová situace – analýza, predikce, vývoj*, [online][cit. 2013-02-27]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

<sup>29</sup> businessinfo.cz, *Marketingová situace – analýza, predikce, vývoj* [online][cit. 2013-02-27]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

Někdy se objevuje metoda PESTLE, kde se jedná o rozšíření o ekologickou a legislativní větev (legislativní z pohledu vlivu národní, evropské a mezinárodní legislativy na fungování podniku). Cílem metody PEST je pak posouzení a vyzvednutí těch nejdůležitějších faktorů, které náš podnik ovlivňují a jejich dopadů se snahou o odhad jejich budoucího vývoje.

K popisu makrookolí můžeme využít ještě metodu 4C, která zahrnuje<sup>30</sup>:

- customer – zákazník,
- country – národní specifika,
- cost – náklady,
- competitors – konkurence.

### 1.8.2. Porterův model konkurenčních sil

Podle autora Michaela Portera je nutné, aby podnik před vstupem na trh analyzoval svůj trh z pohledu „pěti sil“. Úkolem podnikatele, managementu nebo jiné zodpovědné osoby je pak tyto síly analyzovat a navrhnout postup, jak proti těmto silám účinně působit či jak se jim bránit.

Model patří mezi často využívané metody analýzy podnikového okolí. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je určována vlivem těchto pěti základních činitelů<sup>31</sup>:

- Vyjednávací silou odběratelů – Jaká je pozice odběratelů a jaká je jejich vyjednávací síla? Mohou případně spolupracovat a objednávat větší objemy? Je možné, aby svým chováním ohrozili činnost podniku?
- Vyjednávací silou dodavatelů – Jaká je jejich pozice a vyjednávací síla? Je možné využívat služeb jiného dodavatele? Je jich na trhu dostatečné množství, aby nebyla ohrožena činnost podniku, nebo se jedná o monopol?
- Hrozbou vstupu nových konkurentů na trh – Jaké jsou překážky vstupu na trh? Vyplatí se dalším potenciálním konkurentům vstoupit na námi okupovaný trh?

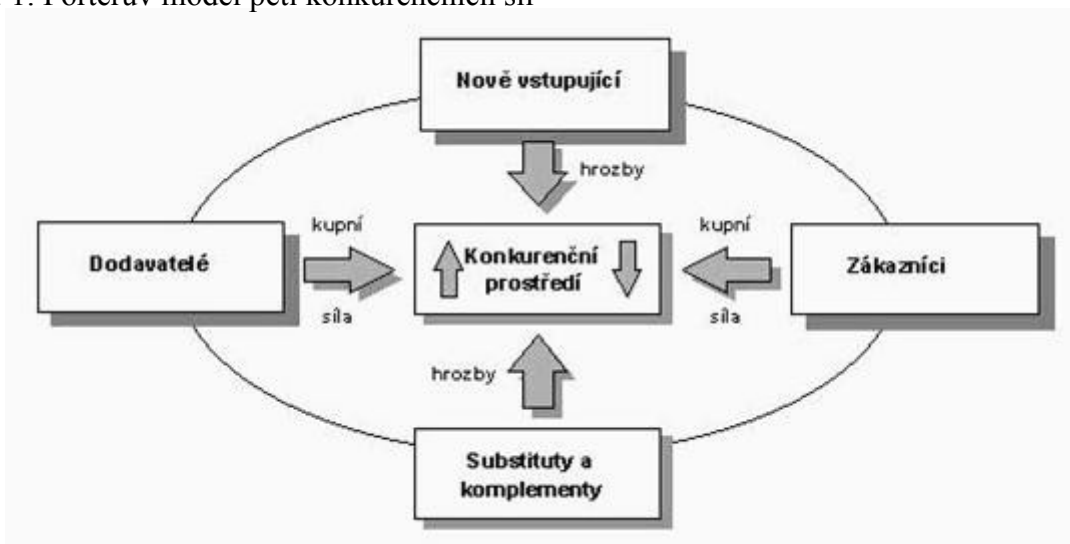
---

<sup>30</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 78.

<sup>31</sup> BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996, s. 31.

- Hrozbou substitutů – Existuje velké množství substitutů? Můžeme přijít o odběratele našich služeb ve prospěch substitutu? Je možné se proti substitutům ochránit?
- rivalitou mezi stávající konkurencí – Nebudeme zataženi do cenových válek? Týkají se nás možná komerční špionáž, reklamní útoky konkurence apod.? Je nutné porušit etické kodex podnikání, abychom se udrželi v daném odvětví?

Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: strateg.cz., *Strategická a situační analýza*. [online][cit. 2013-02-27]. Dostupné z: [http://strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

### 1.8.3. SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami jeho okolí.<sup>32</sup>

Metoda se skládá ze 4 kritérií, jejichž anglické názvy ve zkratce tvoří název metody<sup>33</sup>:

<sup>32</sup> SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. s. 78. ISBN 80-7179-422-8

<sup>33</sup> SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. s. 78. ISBN 80-7179-422-8

- S- trengths (silné stránky) – do tohoto kritéria patří vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurencí. Můžeme zde zahrnout přístup ke kvalitnějším materiálům, kvalitnější vybavení prodejen, novou podnikatelskou ideu, propracovanější reklamu apod.
- W- eaknesses (slabé stránky) – jedná se o opak silných stránek. Jde o vnitřní podmínky, které nás sráží před konkurencí. Mohou zde patřit protipóly faktorů uvedených v silných stránkách, dále případně nezkušenosti či nekvalifikovaní pracovníci, zastaralý výrobní proces apod.
- O- pportunities (příležitosti) – současné nebo budoucí podmínky prostředí, které mají pozitivní dopad na naši činnost. Může se jednat o změny v legislativě, pozitivní demografické změny, změny trendů a technologií či například odstup konkurenta z trhu a zabránění jeho tržního podílu apod.
- T- hreats (hrozby) – jedná se o opak příležitostí, tedy o současné či budoucí podmínky, které mají negativní dopad na naši činnost. Mohou zde patřit legislativní změny, vstup nového konkurenta na trh, zvyšování daní, negativní demografické změny apod.

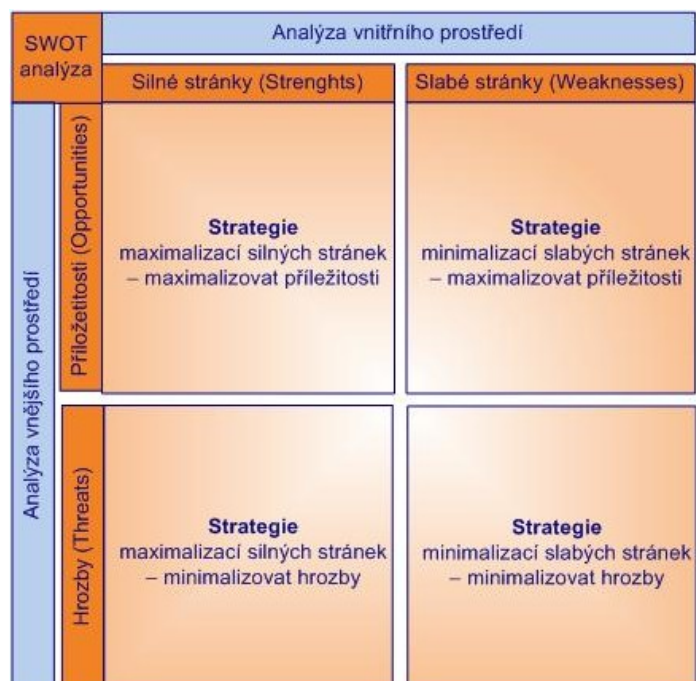
Cílem analýzy SWOT je opět vybrat ty nejdůležitější faktory působící na náš podnik v jednotlivých kategoriích metody. Postupů, jak numericky zpracovat tuto analýzu je více. Příkladem může být zpracování, kdy faktory náležitě obodujeme vzhledem k jejich váze a důležitosti. Matematickým propočtem pak dojdeme k výsledku, který nám udává, které dvě kategorie jsou nejdůležitější (nejvyšší bodové ohodnocení), a tím pádem navrhujeme další budoucí postup.

Obr. 2: Schéma metody SWOT



Zdroj: vlastnicesta.cz. *SWOT analýza*. [online][cit. 2013-2-27] Dostupné z:<<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza>>

Obr. 3: Schéma strategií metody SWOT



Zdroj: vlastnicesta.cz., *SWOT analýza* [online][cit. 2013-2-27] Dostupné z:<<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza>>



## 1.9. Podnikatelský plán

V praktické části budu prezentovat svůj podnikatelský záměr. Poslouží k posouzení jeho životaschopnosti a realizovatelnosti již v průběhu příprav. Díky němu si podnikatel může uvědomit veškerá úskalí svého záměru a veškeré kroky, které musí při založení podniku podstoupit.

Zároveň slouží podnikatelský plán jako prezentace obsahu podnikatelského záměru vhodnému investorovi, jelikož podává objektivní informace o podniku, cílové skupině, finanční náročnosti záměru a návratnosti investovaných prostředků. Podnikatelský plán obsahuje také všechny důležité informace týkající se různých aspektů podnikání, jako jsou cíle podnikatele, financování, rizikové faktory, silné a slabé stránky konkurence či strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů. Pomáhá lépe se orientovat jak v začátcích, tak v průběhu podnikání. Existují různé podoby podnikatelského plánu, záleží tedy na podnikateli, jakou formu bude pro podnikatelský plán preferovat. Podoba podnikatelského plánu není upravena či zmiňována ani v živnostenském zákonu, ani v obchodním zákoníku. Z právního hlediska není tedy sestavení podnikatelského plánu předpokladem založení podnikatelského subjektu.<sup>34</sup>

Existují určité teoretické charakteristiky, které popisují, jak by měl podnikatelský plán po obsahové stránce vypadat. Měl by<sup>35</sup>:

- být stručný a přehledný,
- prezentovat výhody produktu či služby,
- orientovat se na budoucnost (například finance jsou plánovány na období minimálně 2 let),
- být realistický (je zbytečné nadsazovat),
- nesnažit se zakrýt slabá místa a rizika (na tato místa se časem stejně přijde),
- zaměřit se na konkurenční výhody a na silné stránky projektu,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Najdeme i několik typů podnikatelského plánu z pohledu jejich obsahu a objemu. Známe tyto typy podnikatelského plánu:

---

<sup>34</sup> [www.podnikatel.cz, Podnikatelský plán – jeden z pilířů podniku](http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/). [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: < <http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/> >

<sup>35</sup> FOTR Jiří, Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005,, str. 139

- Elevator pitch – jedná o připravenou ústní prezentaci projektu (proto elevator pitch, co bychom řekli, kdybychom potkali investora ve výtahu a měli minutu času). Měla by být stručná, jasná, srozumitelná a zapamatovatelná, abychom ji mohli použít rychle, kdekoli a kdykoli bude potřeba. Při dojednání další schůzky pak dochází k předložení podnikatelského plánu v klasické podobě.
- Executive summary – je takovým výkonným plánem a je krátkou verzí podnikatelského plánu, obvykle na 1-2 stránky A4, kterou předkládáme bankám či investorovi. Skládá se ze šesti odstavců, kdy v prvním hovoříme o investicích (typ investice, kolik potřebujeme apod.), následuje odstavec o produktu či službě, který budeme poskytovat. Ve třetím odstavci pak následuje popis trhu. Ve čtvrtém hovoříme o našem podnikatelském modelu z hlediska financí s plánovanými finančními výkazy na dobu obvykle 2-3 let. V předposlední části informujeme investora o tom, co jsme již dokázali připravit a realizovat, a jaké prostředky jsme do projektu již vložili. V posledním šestém odstavci se pak nachází naše nabídka, kontakt a shrnutí všech důležitých informací.
- Zkrácený podnikatelský plán – jedná se již o komplexnější dokument. Mluvíme v něm opět o sobě, svém týmu, produktu, konkurenci, trhu a také jak naložíme s investovanými prostředky. Budeme ovšem pracovat mnohem více s detaily. Tento typ podnikatelského plánu se používá ve chvíli, kdy se podnikatel může bát zneužití podaných informací třetí stranou.
- Plný podnikatelský plán – témata tohoto plánu jsou stejná jako u executive summary. Jde se ovšem do mnohem větších detailů, a tím pádem se rozrůstá i stránková náročnost dokumentu. Délka plánu se pohybuje mezi 5-10 stranami u firem s krátkou či žádnou minulostí, tím pádem i nově vznikajících projektů. Pokud firma historii má a může doložit například své výkazy či účetnictví, pak jsou tyto dokumenty obsáhlejší.

Obsah podnikatelského plánu není stanoven. Každý investor nebo banka může mít rozdílné nároky na strukturu a obsah. Jednou z mnoha možností struktur podnikatelského plánu, kterou budu dále stručně specifikovat, je například tato<sup>36</sup>:

- 1) titulní list;
- 2) obsah;
- 3) úvod, účel a pozice dokumentu;
- 4) shrnutí;
- 5) popis podnikatelské činnosti;
- 6) cíle firmy a vlastníků;
- 7) potenciální trhy;
- 8) analýza konkurence;
- 9) marketingová a obchodní strategie;
- 10) realizační projektový plán;
- 11) finanční plán;
- 12) hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu;
- 13) přílohy.

### **1.9.1. Titulní list**

Na titulní list uvedeme obchodní název a logo firmy (nebo alespoň jeho návrh, pokud ještě není zpracováno), dále název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů apod. Obvykle se doporučuje uvést prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“<sup>37</sup> Titulní list podnikatelského plánu je v podstatě stejný jako u jiných prací typu bakalářských, diplomových apod.

---

<sup>36</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing., 2011, s. 14

<sup>37</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing., 2011, s. 15

### **1.9.2. Obsah**

I přes fakt, že se zdá samozřejmé vložit obsah do rozsáhlého dokumentu, občas se na něj zapomíná. Obsah je zde především z důvodu toho, aby se investor či jiný čtenář mohl v textu rychle orientovat nejen na základě jeho obsahu, ale také při vyhledávání detailních informací (finančních výkazů, analýzy rizik apod.). Ve chvíli, kdy člověk není schopen bez problému najít v plánu informaci, kterou požaduje, pak zbytečně snižujeme jeho zájem o tento projekt. Obsah by měl být kratšího rozsahu, uvádí se do něj nadpisy první, druhé a třetí úrovně a měl by být omezen na cca 1 až 1,5 stránky formátu A4.

### **1.9.3. Úvod, účel a pozice dokumentu**

Úvod řadíme na začátek práce stejně jako u diplomových či bakalářských prací. V úvodu informujeme, o jaký projekt se jedná, zda je plán určen pro investora nebo jiného čtenáře tak, aby nedošlo k žádným nedorozumění. Můžeme uvést i fakt, že se například jedná o pracovní verzi či verzi 1.1, ve které nejsou zpracovány detailně třeba tři kapitoly, které budou doplněny během týdne ve verzi 1.2. Přejdeme tím tomu, aby čtenář hledal informace v plánu, zdržoval se a vytratila se jeho nálada pokračovat ve chvíli, kdy hledané informace nenalezne. Také informujeme, o jakou verzi plánu se jedná, jelikož pokud by plán obsahoval nějaké tajemství či know-how, bude využito zkráceného podnikatelského plánu, tudíž je dobré takový fakt uvést, aby opět nedošlo k marnému hledání.

### **1.9.4. Shrnutí**

Shrnutí je chápáno ne jako součást úvodu, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách popsáno v podrobnějších detailech. Jde o část dokumentu, která má čtenáře navnadit, pozvednout úroveň jeho zvědavosti a soustředěnosti při čtení zbytku dokumentu. Shrnutí se zpracovává jako poslední část dokumentu, kdy už je celý dokument vypracován. Problémem zůstává způsob jak vhodně zhustit množství

informací do menšího obsahu, abychom něco nevynechali. Obvykle obsahuje odpovědi na tyto otázky<sup>38</sup>:

- Jaké produkty či služby budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné v daném oboru?
- Komentář k trhu a tržním trendům?
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich již realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace?

#### **1.9.5. Popis podnikatelské příležitosti**

Objasňujeme, jakou podnikatelskou příležitost vidíme v našem projektu. Obvykle se jedná o mezeru na trhu, objevení nových technologických postupů apod. Důvodem je snaha přesvědčit čtenáře, že právě teď je vhodné náš projekt financovat, protože „zítra už by mohlo být pozdě“. Dále musíme uvést, kdo náš výrobek či službu využije a jak bude tento fakt převeden do finančních výkazů. Měli bychom zmínit tyto body:

- popis produktu,
- konkurenční výhodu produktu,
- užitek produktu pro zákazníka.

#### **1.9.6. Cíle firmy a vlastníků**

V této kapitole se snažíme přesvědčit čtenáře, že právě naše firma a právě nyní je schopna úspěšně realizovat tento projekt. Investoři se často domnívají, že je to právě vedení, které rozhoduje o úspěchu či neúspěchu projektu. Takže vedle produktu, technologie nebo trhů mají obrovský význam podnikatelské a odborné schopnosti managementu. Jelikož investor bude podrobně zkoumat naše personální zdroje, je možné, že nám doporučí jejich rozšíření o odborníky apod.

V kapitole jsou pak zahrnuty tyto podbody a detailnější informace o nich:

- cíle firmy;

---

<sup>38</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 16

- cíle vlastníků a manažerů firmy;
- další pracovníci firmy;
- poradce.

### 1.9.7. Potenciální trhy<sup>39</sup>

Důležitým faktem při realizaci podnikatelského plánu a produktu je fakt, že potřebujeme trh, který není plně nasycen a který bude mít zájem o nabízené výrobky či služby. Často je vyžadován trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí.

Investory proto zajímají informace o potenciálních trzích a možnostech se na nich uplatit. Musíme prokázat jejich existenci na základě analýzy oboru a trhu. K tomu slouží údaje o velikosti trhu, o obvyklé oborové výkonnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících.

Uvádíme informace o:

- celkovém trhu,
- cílovém trhu.

Musíme si správně segmentovat trh, na který se chceme zaměřit a vymezit jeho velikost a atraktivitu. V podnikatelském plánu ovšem nepopisujeme vše. V rámci této kapitoly se zaměřujeme hlavně na skupiny zákazníků, které:

- mají z výrobku či služby značný užitek;
- mají k výrobku či službě snadný přístup;
- jsou schopny a ochotny za produkt či službu zaplatit.

Z takto vybraného segmentu poté vybereme pro nás ten nejdůležitější a k tomu použijeme následující kritéria<sup>40</sup>:

- velikost segmentu,
- růst segmentu,
- možnost vymezit se proti konkurenci,
- dosažitelnost zákazníků,

<sup>39</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 19

<sup>40</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 20

- shoda produktu a potřeb zákazníků,
- síla konkurence.

Dále uvádím informace o průzkumu trhu. V rámci průzkumu trhu můžeme využít i strategické analýzy a jejích nástrojů.

### **1.9.8. Analýza konkurence**

V této části specifikujeme konkurenci přímou či skutečnou v podobě firem, které nabízí velice podobný ne-li přímo stejný produkt. Často totiž zakladatelé podniků nevidí konkurenci a myslí si, že nejsou v konkurenčním ohrožení a často se pak mýlí a přichází ztráty.

V prvním kroku vybereme firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty.

Ve druhé části pak rozdělíme konkurenty na hlavní a vedlejší vzhledem k finanční a časové náročnosti průzkumu všech konkurenčních možností.

Ve třetí části pak určíme jejich výhody a nevýhody, jejich silné a slabé stránky, a to podle kritérií jako jsou například obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníci, cenová úroveň apod.

Nakonec vybereme konkurenční výhody, které proti ostatním můžeme mít, nezabíháme ovšem do přílišných detailů, je také vhodné spoléhat na názory zákazníků či dotazníková šetření než na subjektivní pocity autora při tvorbě plánu.

### **1.9.9. Marketingová a obchodní strategie**

V této kapitole se autor věnuje plánované marketingové a obchodní strategii.

#### Marketingová strategie

Marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch projektu.

Marketingová strategie zahrnuje tyto body:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,

- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Východiskem pro výběr cílového trhu je segmentace trhu. Při výběru segmentu zvažujeme jeho velikost, kupní sílu, zákaznickou základnu a na základě těchto údajů určíme hodnotu segmentu.

Co se týče tržní pozice, tak právě její určení je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty.

V marketingovém mixu se jedná o specifikaci obvykle 4P<sup>41</sup>:

- Produkt – tomu věnujeme největší pozornost, protože tvoří podstatu naší nabídky a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Je také jádrem marketingu a propagace. Základními informacemi je to, jaký produkt budeme nabízet, jeho atributy, produktový mix a jeho životní cyklus.
- Cena – význam cenové politiky spočívá v tom, že výška a stabilita ceny jsou prvky, jež vytváří příjmy a na nichž závisí existence, prosperita a také budoucí vývoj či rozvoj podniku.
- Distribuce – v distribuční politice jde především o návrh vhodné organizace prodeje produktu. V našem případě distribuční cestu nevyužijeme v takovém rozsahu jako výrobní podniky.
- Propagace – je pravděpodobně nejviditelnější složkou marketingového mixu. Patří sem reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. Z našeho pohledu se pak bude jednat především o reklamu a public relations, jelikož ostatní druhy propagace se k naší službě nehodí.

#### 1.9.10. Realizační projektový plán

Důležitou součástí plánování a následné realizace projektu, kterou je nutné uvést v podnikatelském plánu, je časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Určíme si všechny důležité kroky, které budou muset být podniknuty, ať už se

---

<sup>41</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, s. 146.



jedná o administrativní záležitosti na úřadech či například rekonstrukce místa podnikání aj.

### **1.9.11. Finanční plán**

Tento plán transformuje informační hodnotu předchozích kapitol do číselné podoby a prokazuje reálnost projektu z finančního hlediska. Výstupy tohoto plánu tvoří plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát, rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investice, plán financování aj. častou chybou u začínajících podnikatelů je nerozlišování kategorií jako jsou zisk, cash flow, výnosy a příjmy, náklady a výdaje.

#### Plánování výnosů a příjmů

Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období. Je ovšem třeba rozlišovat mezi výnosy a příjmy, kdy příjmy představují skutečný peněžní užitek podnikatelského projektu. Výnosy zahrnují<sup>42</sup>:

- tržby za prodej výrobků a služeb,
- změna stavu zásob vlastní výroby,
- aktivace,
- jiné provozní výnosy,
- zúčtování rezerv a opravných položek,
- finanční výnosy,
- mimořádné výnosy.

#### Plánování nákladů a výdajů

Náklady podniku vyjadřují spotřebu výrobních prostředků, vyjádřenou v penězích. Měly by být vynakládány úsporně, účelně a hospodárně. Výdaje představují skutečný peněžní úbytek prostředků podniku a neznamenaají automaticky tvorbu přidané hodnoty.

---

<sup>42</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 28

Náklady můžeme sledovat podle<sup>43</sup>:

- druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy apod.)
- účelu (výkonové, úvarové apod.),
- činností (provozní, finanční a mimořádné),
- závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní) – jejich znalost nám dopomáhá k výpočtu bodu zvratu.

### Finanční výkazy

Obvykle se očekává, že v rámci podnikatelského plánu budou sestaveny i finanční výkazy. Jejich kvalita zpracování je často oceňována více než zbytku plánu, vzhledem k jejich přehlednosti a jasnosti.

Mezi finanční výkazy patří:

- plán peněžních toků (cash flow) – specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s naší činností, přičemž počáteční část (1.rok) podnikání by měla být popsána podrobněji. Čtenář získává informace o tom, zda budeme z pohledu likvidity a dostupnosti peněžních prostředků schopni realizovat naši podnikatelskou činnost a nároky s tím spojené (splátky, faktury apod.).
- plánovaný výkaz zisků a ztrát – vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek podnikání. Je vhodné rozpracovat první rok podnikání podrobněji (alespoň prvních šest měsíců), dále pak stačí roční údaje. VzaZ poskytuje údaje o tom, zda dojde k tvorbě zisku jako interního zdroje financování.
- plánovaná rozvaha – zobrazuje očekávaný vývoj majetku podniku, jeho hmotného a nehmotného majetku, dlouhodobého či krátkodobého. Informuje o struktuře majetku podniku a jeho budoucím vývoji.

### Další ukazatele

Abychom se přesvědčili o efektivnosti podnikatelského plánu, je vhodné využít poměrové ukazatele finanční analýzy. Mezi ně patří především ukazatele rentability

---

<sup>43</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 29

(ROA, ROE, ROI apod.), ukazatele likvidity (běžné, pohotové a peněžní), ukazatele aktivity (obraty zásob, závazků a pohledávek a doby obrátů) a ukazatele zadluženosti.

Dále je vhodné mít zpracovaný bod zvratu, tzn. zjistit množství produkce (v našem případě rozsahu služeb), které je nutné, abychom nebyli ve ztrátě.

U investičních projektů můžeme provést ještě hodnocení efektivnosti investic pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty (NPV) a vnitřního výnosového procenta (IRR).

### **1.9.12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu**

V této kapitole můžeme zpracovat například SWOT analýzu, která se věnuje slabým a silným stránkám, ohrožení a příležitostem, poté ji numerizovat a vyvodit z ní důsledky.

Specifikujeme také rizika projektu v případné analýze rizik. Mezi opatření ke snížení rizika patří pak diverzifikace podnikových aktivit (viz. 2.7.2. Diverzifikace podnikových aktivit a snížení rizika), případně dělení rizika mezi účastníky, rizikový transfer či etapová příprava a realizace projektu.

### **1.9.13. Přílohy**

Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. V některých případech může mít i 50 stran či více. K tomu, abychom omezili počet stran a rozsah příloh, můžeme využít seznamu příloh, dostupných na vyžádání.

Do příloh můžeme zanést<sup>44</sup>:

- životopisy klíčových osobností,
- výpis z OR,
- analýzu trhu,
- zprávy, články či mediální informace o trhu a produktu,
- podklady z finanční oblasti,
- obrázky výrobků a prospekty,
- technické výkresy apod.

---

<sup>44</sup> SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, s.. 33

## 2. Představení podnikatelského záměru

V této kapitole nejdříve nastíním historii, přítomnost a budoucnost CrossFitu, jakožto podnikatelské ideji. V další části bude následovat podnikatelský plán, jehož součástí bude zpracována i strategická analýza trhu. Cílem této kapitoly je sestavit podnikatelský plán v takové podobě, aby byl použitelný pro skutečný start mé podnikatelské činnosti.

### 2.1. Představení CrossFitu

Zde krátce představím cvičební metodu CrossFit, která je základem mé podnikatelské ideje.

#### 2.1.1. Historie CrossFitu

CrossFit je v současnosti sice poměrně novým stylem cvičení, ale zároveň je jedním z nejrychleji rostoucích cvičebních programů. Jeho historie sahá do roku 1995, kdy byl založen bývalým gymnastou Gregem Glassmanem a jeho partnerkou Lauren Glassman. První tělocvična CrossFitu byla založena v Santa Cruz ve Spojených státech amerických. Faktem, o který se opírám při tvrzení o rychlém růstu, je, že v roce 2005 bylo evidováno na celém světě 17 tělocvičen CrossFitu. O 7 let později se celosvětový počet tělocvičen rozšířil na 4 500<sup>45</sup>. Tento sport je nyní populární v USA, v severských zemích, v Kanadě a prostupuje víceméně celou Evropou. Od roku 2007 se každoročně konají Světové hry CrossFitu, kde mezi sebou soutěží muži a ženy v oddělených kategoriích. CrossFit programy jsou dnes hojně používány ve státních složkách, od hasičů až po vojenské jednotky. Je také hojně využíván při tvorbě tréninků sportovců, jako jsou hráči amerického fotbalu apod.

---

<sup>45</sup>elitegymbrno.cz, *Historie CrossFitu*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z <<http://www.elitegymbrno.cz/clanky/historie-crossfit-1>>

### 2.1.2. Současnost CrossFitu a jeho filozofie

Od roku 2007 se každoročně konají Světové hry CrossFitu, kde mezi sebou soutěží muži a ženy v oddělených kategoriích. CrossFit programy jsou dnes hojně používány ve státních složkách, od hasičů až po vojenské jednotky. Je také hojně využíván při tvorbě tréninků sportovců silových sportů, jako jsou hráči amerického fotbalu, hokejisté apod. Pro svůj důraz na komplexní fyzický rozvoj se stal velmi oblíbenou a vyhledávanou variantou kondičního tréninku pro bojové sporty. Je také silně sponzorován značkami sportovního vybavení, jako je například Reebok. K tomu, aby se cvičenec mohl registrovat na Reebok CrossFit Games, musí v rámci registrace splnit několik fází tréninku na čas. První fáze se v roce 2013 zúčastnilo celosvětově přes 130 000 lidí. Číslo může vypadat poměrně malé, ale jedná se o závodníky CrossFitu se sportovními ambicemi, zatímco velké množství lidí cvičí jenom pro zábavu a pro zdravý životní styl.

CrossFit je silový a kondiční trénink kombinující prvky z různých tréninkových metod – vzpírání, sprintů a běžeckých tréninků obecně, gymnastiky, veslování, silového trojboje, plyometrie a tréninků s kettlebells, medicinbaly a provazy. Zatímco dílčí tréninkové metody jsou zpravidla zaměřeny jen na určitý fyzický atribut (kulturistika a síla, aerobní aktivity a vytrvalost, jóga a ohebnost atd.), CrossFit usiluje kombinováním těchto metod v rámci jednoho tréninku o celkový fyzický rozvoj. Revoluční přístup CrossFitu spočívá v nazírání na kondiční trénování jako nástroj k současnému komplexnímu rozvoji hlavních fyzických atributů – kardiovaskulární vytrvalost a celkovou výdrž, sílu, flexibilitu, výbušnost, rychlost, hbitost, rovnováhu, pohybovou koordinaci a přesnost. Trénink CrossFitu je díky své variabilitě a rozmanitosti možné nastavit individuálně na míru každého cvičence podle jeho aktuálních potřeb. Z toho důvodu je vhodný prakticky pro všechny skupiny bez rozdílu pohlaví, věku, aktuální kondice, apod.<sup>46</sup>

Základní principy CrossFit tréninku<sup>47</sup>:

- Komplexní rozvoj fyzické zdatnosti – cílem je celkový rozvoj, od toho se odvíjí struktura tréninku (např. 800 m běh, mrtvý tah, angličany).

<sup>46</sup> extraround.cz, *CrossFit trénink 1.část*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z <<http://www.extraround.cz/cs/clanek/crossfit-trenink---i-cast?cid=465>>

<sup>47</sup> extraround.cz, *CrossFit trénink 1.část*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z <<http://www.extraround.cz/cs/clanek/crossfit-trenink---i-cast?cid=465>>

- Jednoduchost – předností Crossfit tréninku je jeho jednoduchost a nenáročnost, lze jej cvičit prakticky kdekoliv a obejdete se klidně i bez jakéhokoliv vybavení.
- Rozmanitost a variabilnost tréninků – žádné stereotypy a opakující se rutiny, každý trénink je o něčem jiném, každý trénink je novou výzvou.
- Důraz na intenzitu – trénink je krátký, ale intenzivní.
- Kruhový systém cvičení.
- Cvičení na čas.

Typický trénink CrossFitu se skládá zpravidla ze dvou částí. První část představuje rozcvička tvořená jednoduchými cviky, nejčastěji s vlastní vahou, jako kliky, dřepy, výpady, shyby apod. Cílem rozcvičky je prohřát svaly a připravit tělo na samotný trénink. Následuje hlavní náplň tréninku, která trvá zhruba v rozmezí 10 až 30 minut. Je založena na kruhovém systému trénování. Podstatou kruhového tréninku je určení několika stanovišť – např. dřepy, angličany, shyby. Po docvičení na jednom stanovišti (dřepy) se cvičenec přemístí na další (angličany). Po odcvičení všech stanovišť se vrací na původní a začne další kolo. Další charakteristickým znakem CrossFit tréninku, který jej odlišuje od obyčejného kruhového cvičení, je začlenění času jako jednoho ze základních faktorů.

S časem se pracuje dvěma způsoby, které vedou z opačných konců ke stejnému cíli. První vychází z toho, že trénink má pevně stanovenou dobu, např. 20 minut a na cvičenci je, aby v daném časovém limitu stihl odcvičit co největší objem daného cviku (co největší počet opakování). Výkonnost se potom posuzuje podle počtu dosažených opakování, cviků nebo kol. Druhý vychází z pevně stanoveného objemu tréninku, který musí být odcvičen. Délka tréninku není předem určena. Výkonnost při tomto způsobu se posuzuje podle výsledného času potřebného k absolvování celé tréninkové jednotky. Měření tréninkových jednotek přeměňuje CrossFit z obyčejného tréninku ve sportovní disciplínu. Ostatně dalším z atributů této metody je cvičení ve více lidech, které podporuje soutěživost, motivaci a nasazení.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> extraround.cz, *CrossFit trénink 1.část*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.extraround.cz/cs/clanek/crossfit-trenink---i-cast?cid=465>>

CrossFit je také předmětem kritiky sportovních lékařů, trenérů apod. Mezi jejich hlavní výtky k tomuto tréninkovému programu patří absence periodizace tréninků, nelogický nebo náhodný výběr cviků a nedostatek odborné kontroly při jeho provozování. Zastánci ovšem kontruji s tím, že každý si musí sám nastavit laťku správně, nepřeceňovat své síly a pak pod vedením trenéra je riziko sportovního úrazu minimální. Faktem zůstává, že při nedostatečném dohledu trenéra či přeceňování svých sil může dojít ke zranění. Tento fakt je ovšem společný pro všechny sporty, ve kterých člověk může díky své „hlouposti“ dojít ke zranění a není jen výsadou CrossFitu.

Otázkou zůstává, proč si zvolit právě CrossFit. *„CrossFit přitahuje lidi, kteří se angažují v nejrůznějších sportovních, atletických nebo silových aktivitách - od běžných vyznavačů fitness, přes zápasníky a vrcholové atlety až po profesionální hasiče nebo příslušníky elitních ozbrojených složek. Trénující jedince inspiruje svými novými, zábavnějšími, neotřelými a kreativními metodami trénování, které svou diverzitou představují novou motivaci. Stejně jako pro profesionální sportovce představují například olympijské hry nebo mistrovství světa pomyslný cíl, kterého mohou dosáhnout, když ze sebe vydají to nejlepší, může CrossFit přinést podobné pocity jedincům, kteří nejsou třeba tak nadaní v jednotlivých sportovních disciplínách jako olympionici nebo profi sportovci, ale kteří mají silné odhodlání zlepšovat sami sebe a překonávat vlastní hranice.<sup>49</sup>“* Dle mého názoru skýtá ideální možnost jak zlepšit svou fyzickou kondici, a to především pro ty, kteří hledají něco víc než Zumbu a něco míň než svalovou kulturistiku. Podle mého názoru je to ideální varianta řešení cvičebního plánu, člověk ovšem musí zůstat nohama na zemi a uvědomit si své limity, které může postupně začít překonávat s podporou komunity.

---

<sup>49</sup> elitegymbrno.cz, *Historie CrossFitu*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.elitegymbrno.cz/clanky/historie-crossfit-1>>

## **2.2. Strategická analýza současného trhu a podniku**

Co se týče představení podnikatelského subjektu, bude jím společnost CrossFit Aréna, s. r. o., která bude poskytovat služby v oblasti fitness, a to především v rámci CrossFitu.

Tato část práce by mohla být součástí podnikatelského plánu a jeho kapitoly o analýze trhu. Nicméně jak jsem již předepsal, je z plánu pro větší přehlednost vyňata z toho důvodu, že slouží především jako interní zdroj informací pro podnikatele a není tedy přímo určen investorovi. V této podkapitole se budu snažit o charakterizaci trhu před vytvořením podnikatelského plánu tak, jak navrhuje například Porter ve svém modelu pěti sil před vytvořením podnikatelského subjektu a vstupu na nový trh.

### **2.2.1. Analýza makrookolí**

K analýze makrookolí využiji metodu PEST. Tím dospěji k popisu makroprostředí podniku a globálnějšího náhledu na trh, na který chci vstoupit.

#### **a) Politicko- právní faktory:**

Fitness centrum CrossFit Aréna bude podnikat na území České republiky a bude tedy svázáno českou legislativou. Existuje zde možnost spolupracovat s dodavateli v rámci Evropské unie, například v oblasti výživových doplňků, strojů apod. Tato oblast je upravena evropskou legislativou a produkty musí splňovat evropská specifiká. Legislativně se musím podřídit obchodnímu zákoníku, zákoníku práce, trestnímu zákoníku, předpisům hygieny atd.

Politická stabilita státu prochází turbulencemi v posledních dnech a týdnech, kdy se opakovaně hlasuje o nedůvěře vlády, ovšem na podnikatelskou činnost to nemá žádný podstatný dopad, nedošlo by k žádným zásadním změnám při jakémkoli obsazení vlády. Jediným politicko-právním dopadem na podnikatelskou činnost mohou být změny v Občanském zákoníku v takovém znění<sup>50</sup>, v jakém právě prochází

---

<sup>50</sup> bezplatnapravniopradna.cz. *Změny v Občanském zákoníku platné od roku 201*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.bezplatnapravniopradna.cz/online-zdarma/ruzne/navrhy-novely-nove-zakony/8259-zmeny-v-obcanskem-zakoniku-platne-od-roku-2014.html>>



schvalovacím procesem Parlamentu ČR (pokud změny projdou, změní se smluvní vyjednávání, soukromé vlastnictví, vztahy mezi věřiteli a dlužníky apod.).

Jelikož se změní politická sestava vlády ČR, pak by mohlo dojít k novým legislativním úpravám či například ke změně sazby DPH apod. Žádný z těchto možných budoucích kroků nebude mít podstatný vliv na činnost mého podniku (neočekávám razantní zvýšení daní).

#### b) Ekonomické faktory:

Ekonomická stabilita státu se jeví jako kladná. To se projevilo i na ratingu České republiky z pohledu ratingových agentur, když Standard & Poors v srpnu 2012 potvrdila hodnocení dlouhodobého dluhového ratingu ČR na stupni AA- a hodnocení korunových závazků na stupni AA, v obou případech se stabilním výhledem. Agentura označila ekonomickou situaci ČR jako prosperující, robustní, stabilní a dostatečně pružnou, aby se dokázala přizpůsobit všem negativním otřesům. Pochvalu si vysloužila stále relativně nízká úroveň zadlužení, balancovaný bankovní systém a správná práce ČNB<sup>51</sup>.

Co se týče ekonomického vývoje ČR, pak je nutné vyzdvihnout změny sazeb DPH v roce 2012, kdy od ledna 2012 došlo ke zvýšení snížené sazby DPH z 10 na 14%. Základní sazba nedosáhla změn a zůstala na 20%. V lednu 2013 bylo plánováno sjednocení obou sazeb na 17,5%, místo toho ovšem došlo ke zvýšení obou sazeb o jeden procentní bod, tedy ze 14 na 15% a z 20 na 21%. Je možné očekávat budoucí snížení DPH tak, jak to prosazuje nově zvolená vláda ČSSD v koalici s KSČM, aby došlo k nastartování české ekonomiky a přílivu investic ze zahraničí a aby bylo dosaženo schodku státního rozpočtu na původně plánované úrovni v poměru k výkonu ekonomiky, což se zvýšením daní podle plánu nepodařilo.

Nezaměstnanost se drží na úrovni přibližně 7%. Průměrná mzda v roce 2012 dosáhla hranice 25 101 Kč<sup>52</sup> a dosáhla tak nominálního růstu, reálně ovšem poklesla oproti roku 2011. Minimální mzda dosahuje 8 tis. Kč<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup>kurzy.cz, *S&P potvrdila rating ČR se stabilním výhledem + pochvala*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/335232-sp-potvrdila-rating-cr-se-stabilnim-vyhledem-pochvala/>

<sup>52</sup>kurzy.cz, *Průměrná mzda loni stoupla na 25tisíc korun, reálně však poklesla*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/prumerna-mzda-loni-stoupla-na-25-tisic-korun-realne-vsak-klesla-964386>

<sup>53</sup>mspv.cz, *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

Z pohledu ekonomické situace ČR by se dalo říci, že je „krize zažehnána“ a jak napovídá i ratingové hodnocení ČR, je dosaženo stability jak v současnosti, tak i s výhledem do budoucna.

Co se týče ekonomické situace na trhu fitness, pak je českému fitnessu předpovídan další růst. Tomu má napomoci i vytvoření České komory Fitness. Jejím cílem je fitness trh sjednotit a bojovat za zájmy fitness trhu jako celku. *„Evropský trh fitness v sobě skrývá 31,4 miliard dolarů a má 44 miliónů členů. Podle statistik týkajících se jednotlivých zemí je Česká republika lídrem Evropy, co do počtu fitness členů na osobu z celkového počtu obyvatelstva, až potom následuje Německo,“* uvádí statistika EHFA. V případě správného fungování České komory fitness a spolupráci tuzemských fitness subjektů lze očekávat další růst tohoto odvětví<sup>54</sup>. V tom vidím další příležitost mého podnikatelského záměru.

Češi ve fitness centrech ročně utratí za cvičení a různý doplňkový sortiment několik stovek milionů korun. Za jeho smysluplné využití jsou lidé navzdory hospodářské krizi ochotni stále utrácet. Značná část těchto peněz končí v pokladnách velkých sportovních a relaxačních center, která posilují pozici na tuzemském trhu. Například společnost Holmes Place Czech Republic, která v Praze provozuje čtyři velké fitness kluby, v roce 2011 zvýšila tržby meziročně o 31 milionů korun na 229 milionů korun<sup>55</sup>.

### c) Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů dochází k růstu zdravého životního stylu a udržování tělesné kondice u všech bez rozdílu věku. Co se týče kupní síly obyvatelstva, tak se zhoršila během krize, nicméně Češi stále za fitness stále utrácují. K poklesu těchto výdajů může dojít v budoucnu, kdy bude docházet ke stárnutí obyvatelstva (celoevropský problém). Nicméně se jedná o výhled na několik desítek let a nepůjde o přímý dopad na naši činnost.

Sportovní aktivity patří podle průzkumů mezi nejoblíbenější náplň volného času Čechů.

---

<sup>54</sup> [ceskakomorafitness.cz](http://ceskakomorafitness.cz), *Česká komora fitness očekává další růst*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <http://ceskakomorafitness.cz/archiv/ceske-fitness-ocekava-dalsi-rust/>

<sup>55</sup> [ekonomika.idnes.cz](http://ekonomika.idnes.cz), *Přichází nízkonákladová fitness centra*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/prichazi-nizkonakladova-fitness-centra-f0n/eko\\_euro.aspx?c=A120606\\_144303\\_eko\\_euro\\_neh](http://ekonomika.idnes.cz/prichazi-nizkonakladova-fitness-centra-f0n/eko_euro.aspx?c=A120606_144303_eko_euro_neh)

#### d) Technologické faktory

Činnost našeho podniku může být ovlivněna technologickým pokrokem spojeným s legislativními úpravami (může se jednat o nová úsporná energetická řešení či řešení zpracování odpadu, která mohou být vynucována ať už tuzemskými či evropskými legislativními úpravami). Technologických pokroků dosahuje i oblast fitness, kdy dochází k tvorbě nových a inovovaných cvičebních pomůcek a strojů spojených s poznatky ohledně biomechaniky lidského těla v určitých cvičebních postupech. Poslední součástí fitness oblasti, kde dochází k neustálému pokroku, je oblast sportovní výživy, kde se nalézají stále nová a nová řešení výživových doplňků především v jejich stravitelnosti, složení apod.

Z výsledků PEST analýzy usuzuji, že nejsou v současnosti žádné faktické překážky či nevýhody vstupu na trh fitness v ČR. Myslím, že podmínky jsou příznivé pro můj podnikatelský záměr, který využívá mezery na trhu fitness.

#### **2.2.2. Analýza mikrookolí**

K analýze mikrookolí využiji Porterův Model pěti konkurenčních sil. Zpracování tohoto modelu před zahájením podnikatelské činnosti doporučuje sám autor Michael Porter.

##### a) riziko vstupu nového konkurenta

Společnost CrossFit Aréna, s. r. o. bude podnikat na trhu fitness, který je v ČR velice rozsáhlý a poměrně roztříštěný. Výhodou je silná pozice CrossFitu, který má silné zastoupení snad jen ve větších městech (s výjimkou Ostravy). Existuje ovšem poměrně markantní riziko vstupu nového konkurenta, případně dalšího substitutu (více v substitutech), a to z důvodu toho, že provozování fitness centra patří mezi tzv. živnost volné - zákon ji nazývá „Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti“. Neexistují tak žádné překážky pro vznik nových fitness center, které sice nebudou nabývat většího tržního podílu, mohou ovšem odčerpat určité procento našich zákazníků a zbytečně tak snížit naše tržby. Z mého pohledu se ovšem tvorba klasického fitness centra a posilovny v Ostravě nejeví jako

dobrý nápad, protože takových je tady dle mého názoru již dost. Z účelem úspěšného vstupu na trh je dle mého názoru důležité mít určitou specifikaci toho, na co se dané fitness centrum specializuje. Ať už se jedná o CrossFit, Flowing, PowerPlate apod., musí mít centrum prokázanou odbornou způsobilost a činnost v takové oblasti již spadá do živnosti vázaných. Obsahově znamená: „výuka dovedností příslušného sportovního odvětví a s tím spojené organizování sportovní činnosti pro jednotlivce a skupiny“. To znamená, že ve chvíli, kdy poskytuje fitness centrum více než pouhé cvičební stroje a prostory, kdy poskytuje trenérské lekce a odbornou pomoc, pak je již vyžadováno prokázání odborných znalostí zodpovědných osob. Do způsobů prokázání patří<sup>56</sup>:

- vysokoškolské vzdělání (titul Mgr., Bc.) ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport,
- vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport,
- osvědčení o rekvalifikaci, nebo doklad o odborné kvalifikaci. Tyto doklady vám po úspěšném absolvování kurzu na příslušnou činnost viz. „přehled kvalifikovaných odborností.“

b) stávající konkurence a jejich rivalita

Existuje několik rozsáhlých fitness center v Ostravě, která by mohla rozšířit své působení o CrossFit. V současné době v Ostravě není žádné čisté CrossFitové zařízení či zařízení poskytující rozsáhlejší CrossFitové služby.

Mezi případné hlavní konkurenty, kteří by mohli také využít mezery na trhu či rozšířit své stávající služby patří:

- TopFitness Centrum – nachází se ve Vítkovicích na ulici 1. máje. Jedná se o velice rozsáhlé sportovní zařízení nabízející velké množství sportovních aktivit (badminton, běžecké trenažéry, spinning, power plate, bosu apod.). V současné době nabízí také lekce CrossFitu, nicméně se jedná o lekce, které se konají jednou týdně v úterý mezi 17:00 a 18:00 a dle mého názoru tak nepředstavuje prozatím významnou konkurenci.

---

<sup>56</sup> ceskakomorafitness.cz, *Živnosti vázané*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <http://ceskakomorafitness.cz/poradenstvi-ckf/zivnosti-vazane/>

- Twister Fitness Club – nachází se v Ostravě- Fifejdách nedaleko nákupní centra Futurum. Nabízí fitness prostory o celkové rozloze 600 m<sup>2</sup>. Součástí je i nadstandardní kardio zóna. V současné době nenabízí žádné lekce CrossFitu.
- Quattro Fitness - Fitness centrum QUATTRO nabízí klientům prostornou fitness zónu - 320 m<sup>2</sup>, kde si bez obtíží zacvičí i více než 70 lidí na vysoce kvalitním zařízení firmy GRÜNSPORT, speciální aerobní zónu (crossový, veslařský a lyžařský trenažér, běžící pás, steppery, cyklotrenažéry - profi řada italské firmy SAPILO). Jedná se o největšího konkurenta v rámci Ostravy-Poruby. V současné době nenabízí žádné lekce CrossFitu.
- FAJNE Fitness Centrum – nejnovější fitness centrum v Ostravě- Porubě. Nabízí prostory pro squash, badminton, fitness a posilovnu. V rámci fitness kurzů existuje Kruhový trénink, který by mohl nést podobu CrossFitu, nicméně podle popisu cvičení (gumy, náčiní apod.) nepovažují tento trénink za konkurenta pravého CrossFitu.
- PURE JATOMI Fitness – je součástí nově vybudovaného Fóra Nová Karolina. Pure Jatomi Fitness nabízí širokou škálu kardiovaskulárního vybavení a víceúčelových systémů pro silový trénink, včetně řešení pro core trénink. Vyzkoušet lze power jógu, pilates, kruhový trénink, cycling, aerobik, step, taneční lekce, novinky Jukari Fit to Fly a Jukari Fit to Flex, Rope skipping, Flowin a další. V některých lekcích lze vidět podobu s CrossFitem a jedná se tak o největšího konkurenta v rámci Ostravy. Výhodu ovšem vidím v komunitě, která se spíše vytvoří v menším sportovním centru než ve velké komerční posilovně typu Pure Jatomi.

Těchto několik konkurentů by stačilo k nastínění situace na ostravském trhu. Žádný z nich nepředstavuje přímou konkurenci na poli CrossFitu, i když se jí někteří blíží. Hrozí ovšem rozšíření jejich působnosti v budoucnu, což může omezit ekonomické výsledky mého podniku. Výhody oproti konkurenci vidím ve specifickém zaměření mého centra, které kromě klasické posilovny bude zaměřeno především na CrossFit a očekávám vytvoření komunity, která se zasadí o atmosféru v mém centru.

Rivalita mezi stávajícími fitness centry se zaměřením či bez zaměření existuje jako na každém trhu. Každému jde o větší zisky a přilákání nových zákazníků, dochází k tvorbě nových cvičebních programů a reklamy apod. Dle mého názoru se jedná o rivalitu pozitivní, to znamená, že nedochází k žádným válkám, každé centrum si stanovuje ceny tak, aby pokrylo své náklady, neexistují žádné reklamní útoky apod. Naopak dochází ke zkvalitňování služeb pro zákazníky, zlepšování vybavenosti jednotlivých center a tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Žádné fitness centrum nedosahuje monopolu a nemá vyjednávací pozici na takové úrovni, aby mohlo ovlivňovat celé odvětví. V poslední době navíc dochází ke spolupráci fitness subjektů, spojené s vytvořením České komory fitness v roce 2011, což má za cíl povznesení fitness oblasti na další úroveň v ohledu na spokojenost zákazníků a zvýšení profesionality fitness center. V Ostravě existuje nepřeberné množství menších fitek, nová vznikají a některá zanikají, nemají často ani webové stránky. Konkurence je tak v Ostravě velice obsáhlá, nicméně vzhledem k mé užší specializaci na CrossFit se konkurence nebojím.

c) vyjednávací síla odběratelů

Co se týče vyjednávací síly odběratelů, tak ta nabývá různé intenzity, a to na základě velkého množství konkurence, ke které by se při své nespokojenosti mohli uchýlit. I když nebude prozatím existovat žádná přímá CrossFit konkurence, bude zde velké množství nepřímé konkurence v podobě jiných substitučních cvičebních metod. V rámci odběratelů bych označil dvě velké skupiny. Tou první je samotný zákazník, který bude ideálně pravidelně navštěvovat naše kurzy a tréninkové jednotky. Tito zákazníci mají poměrně slabou vyjednávací pozici. Nesdružují se do skupin ani nemají společnou politiku. Jediným faktorem či faktory zůstává cena, kterou bychom měli tlačit pokud možno co nejnižší, a spokojenost s našimi službami, na jejichž kvalitu by bylo vydáno maximum snahy.

Druhou skupinou jsou různě sportovní kluby a celky, které by mohly využívat našich služeb v rámci tréninku jejich družstev. Jejich pozice je již silnější a je možné, že by bylo nutné dosáhnout určité slevy, aby nás navštěvovali. Případně by mohli i dosáhnout úprav tréninkových jednotek.

I když by nedocházelo k žádnému nátlaku našich zákazníků, tak doufám, že dojde k vytvoření komunity, která bude schopna se domluvit na nejrůznějších attributech služby ke všeobecné spokojenosti.

d) vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatele naší CrossFit Arény bych mohl rozdělit do 3 skupin.

Tou první jsou dodavatelé know-how. Tam zahrnuji trenéry a jiné odborné osoby působící v našem podniku. Tito dodavatelé mají poměrně silnou vyjednávací pozici, jelikož jejich služby jsou pro nás naprosto kritickou záležitostí. Absolvování trenérských kurzů v případě odchodu některého z trenérů se může stát časově a materiálně náročnou akcí. Důležitým faktorem je zde cena dodavatele, tím myslím jeho mzdu. Je důležité nalézt rovnováhu mezi spokojeností dodavatele se mzdovým ohodnocením a ekonomickými cíli podniku.

Druhou skupinou dodavatelů jsou dodavatelé vybavení a dalšího zboží. Zde bychom mohli zařadit dodavatelé cvičebního nářadí, strojů, výživových doplňků. Všichni tito dodavatelé tlačí cenu nahoru. Účelem je dosažení vyšších zisků, ale také pokrytí větších nákladů, spojených s rostoucím DPH a cenami inženýrských sítí. Dodavatelé druhé úrovně bychom mohli označit i reklamní agentury, které budou zpracovávat naši reklamu. Posledními dodavateli v této skupině jsou dodavatelé energií, jako je teplo, voda, elektřina. Jejich ceny neustále meziročně rostou, v poslední době dochází ovšem k cenovým válkám a lze vyjednat lepší podmínky (2letá garance ceny u RWE apod.)

Třetí nejmenší skupinou jsou dodavatelé spotřebního zboží, jako je drogerie, čisticí prostředky, toaletní papír apod. Jelikož od nich odkupujeme zboží, se kterým není dále spojen žádný servis a dodatečné služby, je jejich pozice velice slabá a je omezena v podstatě jen na cenu poskytovaného produktu. Zahrnul bych sem i uklízečku, správce apod. Jejich služby jsou dodávány obvykle agenturou a jejich vyjednávací pozice je velice slabá.

e) hrozba substitutů

V rámci substitutů, díky kterým bychom mohl přijít o zákazníky, dle mého názoru již nemůže dojít k dalšímu markantnímu nárůstu. Mohou se objevit nové cvičební metody, nové stroje apod., ale takový boom už proběhl a neočekávám jeho

další rozmach. Současná situace se substituty je již sama o sobě dosti rozsáhlá. Nicméně i při nasycenosti trhu substituty existuje pravděpodobnost úspěchu, který skýtá využití mezery na trhu v podobě CrossFitu.

Mezi substituty můžeme zařadit například:

- klasické posilovny,
- spinning (fitness jízda na kole),
- BOSU (cvičení na fitness polo-míčích),
- Powerplate (cvičení na vibrační plošině),
- Flowing (spojení fitness a tance),
- Zumba (rytmické taneční cvičení),
- aerobik apod.

## **2.3. Podnikatelský plán CrossFit Arény**

V této podkapitole představím svůj podnikatelský záměr pomocí sestaveného podnikatelského plánu tak, jak bych ho sestavil při skutečném zakládání podniku.

### **2.3.1. Základní informace o podnikatelském plánu**

#### Účel dokumentu

Tento podnikatelský plán je určen případnému investorovi projektu, kterému má poskytnout jistotu, že existuje ekonomická návratnost projektu a jeho investovaných finančních prostředků. Cílem je předložení pádných argumentů toho, že je projekt životaschopný, že bude pozitivně přijat zákazníky, že bude dlouhodobě stabilní a rentabilní a že bude prospěšné i svému okolí a společnosti. Jedná se o plný podnikatelský plán, ovšem ve verzi 1.1, autor si vyhrazuje právo některé aspekty plánu upravit či doplnit v rámci verze 1.2, která bude předložena v případě pozitivní odezvy investora či jiného požadavku (přepracování finančního plánu, marketingového plánu apod.)



### Shrnutí informací o podnikatelském záměru

Společnost CrossFit Aréna, s. r. o. chce v Ostravě nabídnout novou formu cvičení pro všechny věkové a výkonnostní kategorie a oslovit tak co nejširší publikum. Na základě anonymního dotazování ve fitness centrech odhaduji počet cvičenců v Ostravě na několik tisíc lidí. Efektivním počtem pro naši činnost, kterého chceme dosáhnout je počet 300 zákazníků, z toho alespoň 100 stálých zákazníků. Ty chceme získat na základě propagace a vhodně zvolené reklamy.

Popis cílových hodnot společnosti CrossFit Aréna, s. r. o.:

- Služby a užitek pro zákazníka – Společnost CrossFit Aréna, s. r. o., chce svým klientům nabídnout možnost tělesného rozvoje bez ohledu na jejich počáteční výkonnostní či věkovou kategorii. Chceme pro naše zákazníky vytvořit příjemnou atmosféru a komunitu, ve které si budou moci zasportovat a odpočinout od každodenního stresu.
- Tržní prostředí a konkurenční výhoda – v rámci trhu se chceme orientovat na všechny, kdo jsou ochotni se sebou něco dělat. Výhodou CrossFitu je fakt, že nediskriminuje cvičence na základě věkové ani výkonnostní úrovně (ovšem respektuje 15let jako spodní hranici věku), jelikož tréninky se dají vhodně sestavit jak pro začátečníka, tak pro pokročilého. Tyto sestavy budou probíhat ve spolupráci s certifikovaným trenérem či trenéry a ti se budou věnovat každému bez rozdílu. Konkurenční výhodou je fakt, že v rámci Ostravy neexistuje žádný přímý konkurent CrossFitu. Naším cílovým klientem, na kterého bude mířena i reklama, bude muž či žena mezi 18 a 30 lety s dostatečnou příjmovou kapacitou.
- Marketingová strategie a podpora odbytu služeb – marketingová strategie společnosti CrossFit Aréna, s. r. o., bude cílena především na mladé lidi. Toho bude dosaženo rozdáváním letáků před vysokými školami a v oblastech většího výskytu mladých lidí. Propagaci rozšíříme i na web pomocí bannerů na spřátelených webech o cvičení či zdravé výživě. Můžeme využít i služeb deníku Metro či jiných médií.

### **2.3.2. Základní údaje o společnosti CrossFit Aréna, s. r. o.**

#### Základní údaje o společnosti

Společnost CrossFit Aréna, s. r. o. je společností s ručením omezeným. Je založena třemi společníky, absolventy Vysoké školy báňské, Ekonomické fakulty.

- Bc. Jan Kohůtek
- Bc. Jan Kosňovský
- Bc. Jiří Nový

Vzhledem k omezeným zkušenostem z oblasti podnikání a provozu daného typu podnikatelského subjektu jsou zakladatelé ochotni najmout kvalifikované osoby, které pomohou plynulému chodu podniku. Jednatel společnosti bude Bc. Jan Kohůtek. K zajištění plynulého chodu budou najati trenéři, rotující pokladní a úklidové služby. Každý společník je ochoten vložit do společnosti vklad 200 tis. Kč. Jediným společníkem, který bude pobírat mzdu je Bc. Jan Kohůtek. Ostatní dva společníci vstoupí do společnosti pouze kapitálově, nebudou zastávat žádné funkce. Smluvně není stanoveno, jakým způsobem si budou rozdělovat zisk, tyto podmínky budou prodiskutovány v součinnosti s investorem a vzhledem k finančnímu vývoji společnosti.

CrossFit Aréna bude působit v prostorách bývalého Clubu Femm, které jsou lokalizovány v DK Poklad v Ostravě-Porubě. Jedná se o prostory, které sloužili fitness účelům po mnoho let. Součástí jsou celkem 3 sály, jeden velký sál o rozloze cca 300 m<sup>2</sup>, druhý sál o rozloze cca 150 m<sup>2</sup>, který bude sloužit jako posilovna a třetí malý sál, kde byly trenažéry a jiné aerobní prostředky, nicméně v plánu se prozatím nebude počítat s využitím tohoto prostoru. V rámci prostor jsou i sprchy, záchody a šatní prostory, čímž je zcela pokryta potřeba budoucího fitness centra.

#### Mise společnosti CrossFit Aréna, s. r. o.

Misí společnosti je propagovat zdravý a aktivní životní styl podle motta: „V CrossFitovém těle, CrossFitový duch.“ Chceme vytvořit komunitu, která bude udržovat příjemnou atmosféru a zpříjemní tak lidem jejich sportovní aktivity v našem centru.

### Vize společnosti CrossFit Aréna, s. r. o.

Naší vizí je vytvoření takového centra, do kterého se budou lidé rádi vracet, budou zde trávit svůj volný čas. Základem bude trvalý rozvoj firmy, neustále zlepšující své služby na maximální možnou úroveň tak, aby bylo zajištěno maximální spokojenosti našich zákazníků. Zároveň chceme trvale udržovat dobré vztahy i s našimi dodavateli a celkově s okolím podniku, být také společensky odpovědným podnikem, který se bude zúčastňovat nejrozličnějších sportovních akcí.

### Cíle společnosti CrossFit Aréna, s. r. o.

Cílem naší společnosti je proniknout na trh a v rámci jednoho roku dosáhnout takového počtu zákazníků, který nám dopomůže vytvořit si pevnou pozici na poli ostravského fitnessu a dosahovat tržeb, které pomohou bez problému splácet naše závazky. Pokud bychom hovořili v přesných číslech, tak bychom do konce roku 2014 rádi dosáhli počtu 200 cvičenců, rentability kapitálu 20% a splacení vkladu investora nejpozději do roku 2016.

#### **2.3.3. Analýza trhu**

V této kapitole by mohly být přítomná analýza PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil, zpracované v předchozí části práce. Tyto metody pomohou popsat makrookolí a mikrookolí podniku a charakterizovat jednotlivé faktory, které mohou mít pozitivní či negativní dopad na naši činnost.

Vzhledem k anonymnímu dotazování ve 3 ostravských fitness centrech, ohledně zájmu o CrossFit v Ostravě, jsem během týdne návštěv (3 návštěvy týdně) získal pozitivní odezvu od cca 30 lidí na fitness centrum (někteří neví o co přesně jde, ale zkusili by, někteří ví, o co jde, a mají přímý zájem). Z toho bychom vyvodili zájem 20 lidí/fitness centrum, kteří by měli potenciální zájem pravidelně navštěvovat naše centrum (10 lidí bereme jako ty, co by si to zkusili, ale u CrossFitu nevydrželi).

#### Analýza konkurence

V rámci Porterova modelu jsem charakterizoval některé konkurenty v Ostravě. V rámci analýzy konkurence v této části se na ně zaměřím a zhodnotím cenovou hladinu jejich služeb (posilovna, případně jiné tréninkové metody, které jsou relevantní

k naší činnosti za účelem dostatečného porovnání), z čehož budu následně vycházet také při stanovení počátečních cen našich služeb.

- Quattro Fitness<sup>57</sup> – Quattro je velice dobře vybaveným fitness centrem s kvalitní aerobní zónou. Podobně jako my nabízí kromě posilovny pouze Zumbu, nemají tudíž obsáhlou nabídku služeb, ale to, co dělají, dělají dobře. Quattro funguje od roku 2003 a doposud prošlo několika rekonstrukcemi a expanzemi, které ukazují na dobrou ekonomickou situaci. Centrum pak dosahuje těchto cenových hladin:
  - jednorázový vstup do posilovny – 90,- Kč,
  - jednorázový vstup do aerobní zóny – 110,- Kč,
  - měsíční permanentka – 1050,- Kč,
  - Zumba (jednorázový vstup) – 80,- Kč.
  
- TopFitness Centrum<sup>58</sup> – Jedná se o velice rozsáhlé sportoviště v Ostravě-Vítkovicích, které je vybaveno novými stroji a trenažéry, navíc má iontovou klimatizaci jako jedno ze dvou center v celé Ostravě. Jako jediné centrum pak v Ostravě nabízí přímo lekce CrossFitu. Tyto lekce ovšem má v rozpisu pouze jednou týdně, což podle mého názoru nestačí. Navíc CrossFit je metoda, kterou je třeba cvičit ideálně denně, většina cvičenců bude ovšem chodit ob den či 3x týdně tak, jako do klasické posilovny. Pak je zkreslená i cena CrossFitu za 900 Kč (10 vstupů), protože lekce CrossFitu jsou jednou týdně (úterý 17:00- 18:00). Cenová hladina:
  - Jednorázový vstup do fitness (posilovna + aerobní zóna) – 199 ,- Kč,
  - jednorázová cena lekce CrossFitu – 150,- Kč,
  - 10x lekce CrossFitu – 900,- Kč.
  - Podle ceníku není nabízena měsíční permanentka, pouze bodovka na 50 vstupů s neuvedenou cenou (pouze výpočtem jednoho vstupu na 99 Kč, tzn., že cena permanentky je 4950 Kč). Výpočet případné ceny měsíční permanenty komplikuje spojení cen posilovny a aerobní zóny, nicméně při rozdělení cen na 99,- Kč za posilovnu a 100,- za aerobní zónu dojdeme k případné přibližné částce 1000Kč. Tato částka bude

---

<sup>57</sup> quattro-fitness.cz, *Hlavní stránka*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: < <http://www.quattro-fitness.cz/>>

<sup>58</sup> topfitness.cz, *Úvodní strana*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.topfitness.cz/>>

využita pouze ke srovnání cenové hladiny konkurence a nezobrazuje skutečné cenové plány fitness centra TopFitness.

- Twister Fitness<sup>59</sup> – nabízí fitness o celkové rozloze 600 m<sup>2</sup> v centru Ostravy nedaleko nákupního centra Futurum. Kardio zóna obsahuje nadstandardní kardio stroje zn. Panatta Sport®. Nenabízí žádné doprovodné cvičební metody (nejsou obsaženy ani v ceníku ani neexistuje rozpis lekcí.) Cenová hladina posilovny:
  - jednorázový vstup do posilovny – 99,- Kč,
  - měsíční permanentka – 850,- Kč,
  - dále nabízí speciální programy v rámci permanentek (950Kč/měsíc vč. solária za 450Kč zdarma) apod.
- PURE JATOMI Fitness<sup>60</sup> – Pure nabízí širokou škálu kardiovaskulárního vybavení a víceúčelových systémů pro silový trénink. Podle rozpisu lekcí nabízí celkem 18 různých druhů lekcí, což je dle mého názoru zbytečně velké množství. Nicméně některé lekce jsou pouze marketingovým pojmenováním cvičení v posilovně apod. V rámci jejich webu neexistuje žádný ceník služeb, tudíž PURE JATOMI uvádím jako konkurenta, nicméně ho nezařadím do cenového srovnání, které bude vzhledem k nadstandardním službám, vybavení a poloze fitness centra dle mého názoru vyšší než průměrné.
- FAJNE Fitness<sup>61</sup> – nejnovější fitness centrum v Porubě. V rámci nově vybudované haly nabízí posilovnu, fitness, squash a badminton. Posilovna obsahuje širokou nabídku špičkových posilovacích strojů od firmy StarTrac vč. běhacích pásů, veslařských trenažérů apod. V rámci fitness nabízí 10 různých cvičebních lekcí.
  - jednorázový vstup do posilovny – 110,- Kč,
  - jednorázový vstup do fitness – 110,- Kč (80,- Kč o víkendu).

---

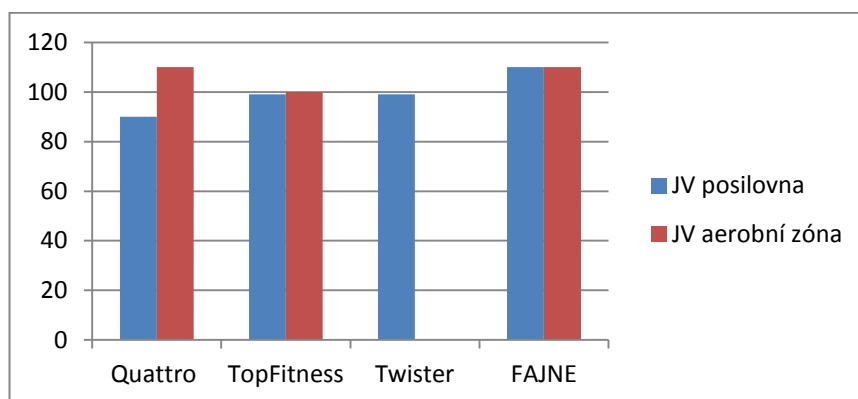
<sup>59</sup> fitkotwister.cz, *Úvodní strana*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.fitkotwister.cz/>>

<sup>60</sup> pureczech.com, *Úvodní strana*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <http://pureczech.com/>

<sup>61</sup> scfajne.cz, *Úvodní strana*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <http://www.scfajne.cz/>

## Srovnání cen konkurence

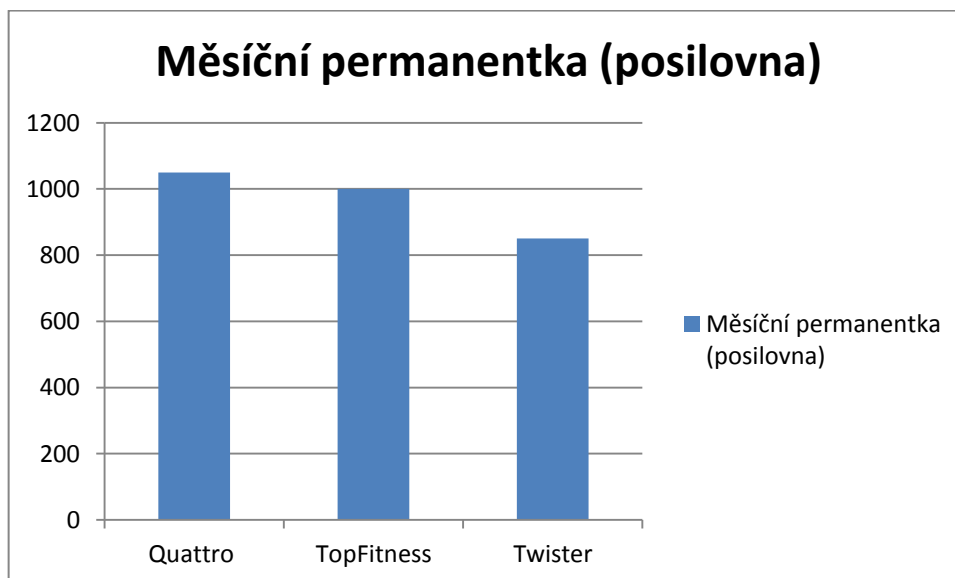
Tab. 1: Srovnání cen jednorázových vstupů do posilovny/aerobní zóny



Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných dat

Na základě základního srovnání cen konkurence posazují průměrnou cenu jednorázového vstupu do posilovny na 100 Kč, stejnou cenu posazují i pro aerobní zónu.

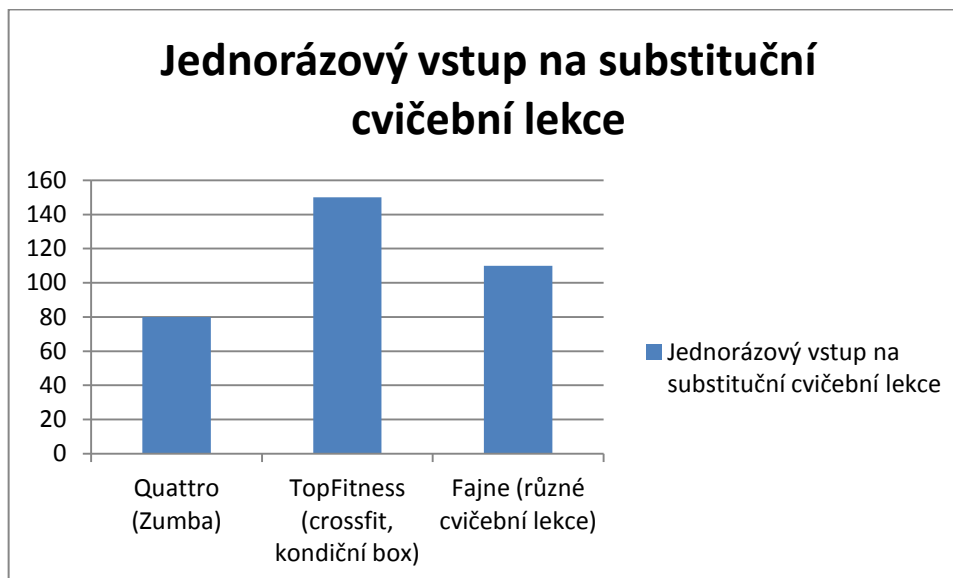
Tab. 2: Srovnání cen měsíčních permanentek



Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných dat

Průměrná cena měsíční permanentky se pohybuje průměrně na hodnotě cca 950 Kč.

Tab. 3: Srovnání cen jednorázového vstupu na doprovodné cvičební lekce (možné substituty CrossFitu)



Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných dat

Průměrná cena doprovodného systému cvičebních lekcí se pohybuje na úrovni cca 110 Kč. Všechna tato cenová srovnání budou určovat cenovou hladinu našeho podniku při zahájení naší podnikatelské činnosti.

#### Analýza dodavatelů

Společnost, která vstupuje na trh, by měla mít povědomí i o dodavatelských možnostech na daném trhu tak, aby byla schopna zajistit bezproblémový chod podniku.

- dodavatelé vybavení posilovny – možných dodavatelů vybavení posilovny je na českém trhu nepřehledné množství. Z těch největších mohu vybrat GRÜN Sport či inSportline. Dále existuje velké množství malých subjektů, které dodávají vybavení v menších objemech. Pro vybavení posilovny bych vybral společnost GRÜN Sport, která již dlouhou dobu vyrábí a prodává kvalitní posilovací stroje a nářadí a bude tak i přes lehce vyšší cenu zajištěna stoprocentní kvalita a bezpečnost pro naše zákazníky.
- dodavatelé know-how a jejich vzdělání – naše trenéry bych rekrutoval z nezaměstnaných lidí s trenérskou licencí na fitness (například po zrušených fitness centrech). Pokud by bylo třeba doplnit vzdělání v oblasti fitness, pak bych

využil služeb některého z velkého množství školicích středisek (osobně bych vybral školicí středisko Tonus<sup>62</sup>, které poskytuje fitness školení už od 90. let min. st. a má v oboru vysokou praxi). Ale jak jsem řekl, předpokládáme přijetí zaměstnanců s již nabitým Osvědčením instruktora fitness, proto nepředpokládáme žádné náklady v této oblasti. Takovéto osvědčení bude základ činnosti v naší společnosti. Co se týče trenérství CrossFitu a specifického vzdělání v této oblasti, pak bychom využili služeb americké CrossFit Inc., který bude pořádat v případě zájmu i školení v češtině<sup>63</sup>, kdy cena kurzu bude 1000 USD/osobu (cca 19 000 Kč při aktuálním kurzu dolaru<sup>64</sup>). Tyto náklady bychom pokryli jako společnost (podmínkou by bylo zdárné splnění kurzu) a zařídili tak certifikaci prvního stupně pro naše lektory, což je základ, který by bylo možné v budoucnu dále rozšiřovat.

- dodavatelé spojení s realizací provozovny – návrh interiéru budeme vytvářet sami, nábytek budeme řešit s menšími výrobci nábytku (existuje velké množství velkoobchodních či maloobchodních dodavatelů), případně nábytek nakoupíme a sestavíme sami, jedná se pouze o pult s pokladnou a vybavení šaten. V případě spolupráce s externím dodavatelem bych spolupracoval například se společností Manutan<sup>65</sup> z Ostravy- Třebovic, která vyrábí šatní skřínky a jiné vybavení. Sprchy a hygienická zařízení bychom montovali ve spolupráci s vodařem.
- dodavatele spotřebního zboží a energií – v rámci spotřebního zboží se jedná o především velkoobchodní dodavatele. Jelikož se jedná o malé položky, lze je nakoupit skoro všude. Co se týče energií, je na trhu cca 20 možných dodavatelů energií (EON, RWE, PRE, ČEZ, LUMEN, Centropol, levnýplyn.cz apod.). Pro naše fitness centrum bych vybral pravděpodobně společnosti ČEZ pro elektřinu a Ostravské vodárny a kanalizace pro dodávky vody. V rámci prostor je i malá kuchyňka, pro potřeby případné přípravy jídel bych využil dodávek plynu od společnosti RWE.

---

<sup>62</sup> tonus.cz, *Školení* [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.tonus.cz/skoleni.html>>

<sup>63</sup> czechbeast.cz, *CrossFit Level One Certificate v češtině* [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.czechbeast.cz/domains/czechbeast.cz/index.php/news/57-level-one>>

<sup>64</sup> zpravy.e15.cz, *Kurzy měn*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <[http://zpravy.e15.cz/financi-data/kurzymen/#utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=e15\\_data&utm\\_content=kurzy](http://zpravy.e15.cz/financi-data/kurzymen/#utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=e15_data&utm_content=kurzy)>

<sup>65</sup> manutan.cz, *Šatní skříně*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <[http://www.manutan.cz/satni-skrine-z-laminovane-dtd\\_M195080.html?finalCatString=&viewSize=30](http://www.manutan.cz/satni-skrine-z-laminovane-dtd_M195080.html?finalCatString=&viewSize=30)>



### Analýza odběratelů

V Ostravě je k roku 2011<sup>66</sup> (poslední údaje z ČSÚ) celkem 301 942 obyvatel. Z toho je 146 138 mužů (48,39%) a 155 804 žen (51,61%). Z celkového počtu obyvatel je pak 207 661 lidí ve věkovém rozmezí 15-64 let, což je pro nás i cílový segment. Složení tohoto segmentu je přibližně stejné jako u celkového obyvatelstva (cca 48% mužů, cca 52% žen). V rámci cílového segmentu očekáváme zájem především mužské části obyvatelstva tak, jak je to běžné v ostravských posilovnách, nicméně očekáváme účast i menšího počtu žen, které také rády chodí do ostravských fitness center a jsou ochotny vyzkoušet nové a inovované metody cvičení.

#### **2.3.4. SWOT analýza společnosti CrossFit Aréna, s. r. o.**

##### Silné stránky

- první čistě CrossFitové zařízení v Ostravě,
- nové značkové vybavení posilovny a sálu,
- příjemný a vyškolený personál,
- skvělá poloha plánované provozovny,
- příjemná atmosféra.

##### Slabé stránky

- omezená znalost podnikání v oboru,
- počáteční nenaplnění kapacit,
- omezené kapacity provozovny,
- pouze jedna cvičební metoda,
- nejistota získání plánované provozovny,
- žádné povědomí o společnosti,
- závislost společnosti na cizím kapitálu (úvěr).

---

<sup>66</sup>czso.cz, *Bilance počtu obyvatel a věkové složení v obcích Moravskoslezského kraje*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z [http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance\\_poctu\\_obyvatel\\_a\\_vekove\\_slozeni\\_v\\_obcich\\_moravskoslezskeho\\_kraje](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_poctu_obyvatel_a_vekove_slozeni_v_obcich_moravskoslezskeho_kraje)

### Ohrožení

- vstup nového konkurenta,
- rozšíření služeb stávající konkurence o CrossFit,
- ukončení nájemní smlouvy,
- odchod vyškoleného personálu ke konkurenci,
- nespokojenost zákazníků se službami,
- ekonomické změny ve státě (zvýšení DPH, ceny energií, snížení kupní síly obyvatelstva apod.)

### Příležitosti

- CrossFit boom podobný jako ve světě,
- vybudování další pobočky v Ostravě, případně v jiném městě,
- rozšíření služeb (výživa, další cvičební lekce v sále jako Zumba, aerobik, jóga apod.),
- spolupráce s CrossFit Headquarters a získání titulu CrossFit Affiliate (partnerské označení),
- účast na sportovních aktivitách v kraji,
- spolupráce se školami, sportovními celky (bojové sporty, fotbal, hokej apod.) či jinými zájmovými skupinami.

## Numerické zpracování

Tab. č. 4: Numerické zpracování silných stránek

Silné stránky		S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váhy
<b>S1</b>	první čistě CrossFitové zařízení v Ostravě	X	1	1	1	0,5	3,5	35
<b>S2</b>	nové značkové vybavení provozovny	0	X	0	1	1	2	20
<b>S3</b>	příjemný a vyškolený personál	0	1	X	1	1	3	30
<b>S4</b>	skvělá poloha provozovny	0	0	0	X	0	0	0
<b>S5</b>	příjemná atmosféra a silná komunita	0,5	0	0	1	X	1,5	15
Suma							10	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č.5: Numerické zpracování slabých stránek

Slabé stránky		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	Suma	Váhy
<b>W1</b>	omezená znalost podnikání v oboru	X	0,5	1	0	0,5	1	1	4	40
<b>W2</b>	počáteční nenaplnění kapacit	0,5	X	0,5	0	1	1	1	4	40
<b>W3</b>	omezené celkové kapacity	0	0,5	X	0	0,5	1	1	3	30
<b>W4</b>	pouze jedna cvičební metoda	1	1	1	X	1	1	1	6	60
<b>W5</b>	závislost společnosti na cizím kapitálu	0,5	0	0,5	0	X	1	1	3	30
<b>W6</b>	nejistota získání plánované provozovny	0	0	0	0	0	X	1	1	10
<b>W7</b>	žádné povědomí o společnosti	0	0	0	0	0	0	X	0	0
									21	210

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení silných stránek vyplývá, že nejdůležitějším znakem naší společnosti je první čistě CrossFitové zařízení v Ostravě, druhým je příjemný a vyškolený personál a třetím je nové značkové vybavení posilovny. Na těchto silných

stránkách by bylo dobré postavit naši činnost a realizovat založení naší společnosti v daných termínech tak, abychom co nejvíce využili těchto konkurenčních výhod. Nejslabší stránkou naší společnosti je pouze jedna nabízená cvičební metoda v podobě lekcí (CrossFit). Z toho důvodu jsem se rozhodl, že v případě spokojenosti s lekcemi CrossFitu dojde k brzkému rozšíření našich služeb o další cvičební lekce a metody jako je např. aerobik, Flowing, Bosu apod.

Tab. č. 6: Hodnocení vzájemného vlivu prvků analýzy SWOT

		Silné stránky						Slabé stránky						Hodnocení
		S1	S2	S3	S4	S5	Suma	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	
Externí faktory	O1	5	2	2	1	1	11	3	5	1	5	1	15	26
	O2	5	2	2	1	5	15	5	5	5	4	3	22	37
	O3	5	3	3	2	5	18	4	5	3	5	1	18	36
	O4	2	3	5	1	3	14	3	2	2	2	1	10	24
	O5	5	2	2	3	4	16	3	4	3	2	2	14	30
	T1	-5	-1	-3	-3	-2	-14	-1	-2	-4	-4	-1	-12	-26
	T2	-5	-1	-3	-3	-2	-14	-2	-2	-4	-5	-1	-14	-28
	T3	-5	-1	-2	-5	-3	-16	-2	-5	-5	-1	-3	-16	-32
	T4	-3	-1	-5	-1	-2	-12	-2	-1	-1	-1	-3	-8	-20
	T5	-5	-1	-3	-1	-5	-15	-5	-5	-1	-5	-1	-17	-32
Suma S,W		-1	7	-2	-5	4		6	6	-1	2	-1		15
Váha S,W		35	20	30	0	15		20	20	10	40	10		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení vlivu bylo vybráno v každé kategorii 5 nejdůležitějších faktorů. Z numerologického hodnocení SWOT analýzy vyplývá, že by se měla společnost CrossFit Arena, s. r. o. soustředit především na využití svých silných stránek, kterými jsou první CrossFit zařízení v Ostravě a dále příjemný vyškolený personál. Na těchto stránkách by měla postavit svou konkurenční výhodu a zajistit si tak podíl na trhu. Ze slabých stránek by se naše společnost měla rozhodnout, zda nerozšířit cvičební lekce. Po zahájení činnosti CrossFit centra by mělo dojít k brzkému rozšíření služeb.

### 2.3.5. Strategie marketingových aktivit

V této kapitole budeme specifikovat marketingové aktivity společnosti CrossFit Aréna, s. r. o.

#### Marketingové cíle

Marketingovým cílem naší společnosti je naplnění kapacit našeho fitness centra alespoň na 50% během 1. roku (tzn. do konce roku 2014) a dosažení odpovídajících tržeb v rozsahu cca 2,5 mil. Kč. Dále navázat spolupráci s alespoň třemi zájmových skupinami, které přinesou dalších alespoň 30 pravidelných zákazníků. Během dalšího 1 roku (tzn. do konce roku 2015) pak je cílem naplnit kapacity na 75% (100 pravidelně cvičících CrossFiterů) tak, aby mohlo dojít k případné vybudování nové pobočky v rámci Ostravy či jiného města v ČR.

#### Marketingový mix

- Produkt – produktem společnosti je poskytování lekcí CrossFitu a také provozování posilovny. V rámci těchto služeb existuje ještě možnost poradit se s certifikovaným trenérem v otázkách tréninku či výživy. V budoucnu dojde k rozšíření služeb o prodej sportovní doplňkové výživy a k rozšíření poskytovaných služeb v oblasti cvičebních lekcí. Lekce budou nastaveny na 3 odpolední hodiny s trenéry ve velkém sále od 17:00 – 20:00 hod. Provoz posilovny bude neomezen mezi 8:00 – 21:00 hod. V případě velkého zájmu můžeme přidat ranní lekce CrossFitu s trenérem či otvírat již v 7:00 hod pro cvičící, kteří chodí poté do práce. Během prvního měsíce činnosti bude probíhat pravidelné dotazování zákazníků na jejich názory, co by rádi zlepšili takovým způsobem, abychom mohli provozní hodiny nastavit co nejlépe dle potřeb našich zákazníků.
- Cena – svou cenovou politiku nastavujeme podle toho, jaké náklady jsou využívány na chod společnosti, jakou cenovou politiku udržuje konkurence, a také podle finanční situace svých zákazníků. Vzhledem k analýze konkurence, jsme se rozhodli posadit cenu za jeden vstup do posilovny na 80,-, v případě studentů s platným studijním průkazem 60,- Kč. Jedna lekce CrossFitu bude oceněna na 100 Kč. Výhodnější bude mít na takovéto lekce měsíční

permanentku s neomezeným počtem vstupů za 900 Kč, v případě posilovny pak bude nabízena jak bodová permanentka v ceně 600 Kč za 10 vstupů (sleva 20% na 1 vstup), tak i měsíční permanentka v ceně 900 Kč. Při průměrném měsíčním počtu vstupů, který se pohybuje v počtu 15, pak existuje sleva na jednom vstupu 20 Kč, což činí 25% z ceny. Na permanentky se nebude vztahovat sleva pro studenty, ti již mají vstup ve zlevněné ceně 60 Kč. V rámci cenového mixu naší společnosti se pohybujeme v obou případech v průměrné ceně konkurence, dosahujeme i menší ceny než konkurence.

- Distribuce – v rámci distribuce našich služeb využijeme webových stránek, kde se zákazníci budou moci podívat na rozpis lekcí, na lekce se přihlásit a zajistit si tak své místo. Budeme poskytovat i možnost nakupovat permanentky a vstupy na CrossFit lekce prostřednictvím kreditní platby. Tato možnost se nebude vztahovat na jednotlivé vstupy do posilovny. Permanentky pak bude nutné vyzvednout přímo na pokladně. Další možností je přítomnost přenosného kreditního zařízení přímo na pokladně a poskytnutí bezhotovostních plateb i pro jednotlivé vstupy do posilovny. Tento způsob by byl vhodný i pro budoucí rozšíření služeb v podobě prodeje sportovní výživy.
- Propagace – propagovat naši společnost můžeme hned několika způsoby. Zprvu to bude kvalitním zpracováním webových stránek. Ty budou vytvořeny odborným grafikem vč. loga tak, aby zaujaly případného zákazníka a donutily ho se podívat hlouběji do webu. Co se týče propagace na internetu, tak můžeme spolupracovat s weby, jako jsou ronnie.cz, kulturistika.com apod. v podobě výměnných bannerů. Dalším způsobem, kterým chceme zaujmout velké množství lidí, je rozdávání letáků před VŠ v Ostravě (VŠB, Ostravská univerzita). Na každé škole studuje několik tisíc lidí a slibujeme si ukrojení alespoň malého procenta, které by pokrylo naše zákaznické potřeby. Vzhledem k tomu, že chceme působit v Porubě, tak to k nám budou mít blízko studenti z kolejí VŠB, což také pomůže rozšíření naší zákaznické báze. Třetím způsobem je kvalitně graficky zpracovaný billboard, který by mohl být postaven například na zastávce Vozovna Poruba, u které již existuje menší „billboardová koláž“, ve které bychom se mohli objevit i my. Čtvrtým způsobem může být navázání spolupráce se sportovními celky v Ostravě, může se jednat o kluby bojových

sportů, fotbalu, hokeje apod. Tyto kluby by pak měly umístěnou reklamu ve svých provozovnách či na svých webech, ve fitness centru by pak jejich členové mohli dosáhnout ještě menší slevy na vstup či permanentku.

### Nákladové nároky propagace

Před zahájením činnosti společnosti budou vytvořeny letáky v množství 10000 ks. Jejich distribuci na vhodných místech zajistí dva brigádníci/brigádnice. Polovina z nich, tzn. 5000 ks bude zákazníky informovat o začátku podnikání a budou rozdány během týdne před otevřením podniku. Druhá polovina bude informovat o otevření podniku a bude distribuována během týdne po otevření podniku také v množství 5000ks. Orientační cena jednoho letáku s jednoduchou úpravou je cca 1,16 Kč<sup>67</sup>.

Dalším krokem předprovozní činnosti bude zprovoznění webových stránek, na kterých bude uvedena fotogalerie prostor, rozpis lekcí, kontaktní údaje vč. mapy a další zájmové informace. O ty se bude starat společník, případně do něj budou přispívat trenéři. Bude se jednat o jednoduché, ovšem moderně zpracované webové stránky. V rámci webových stránek bude zpracováno i logo společnosti, které bude rovněž na vizitkách. Cena kompletního servisu je odhadována na 20000 Kč<sup>68</sup>.

S propagací společnosti bude spojen i předprovozní tisk vizitek v počtu 500ks. Jedná se o počáteční množství, může být kdykoli objednan dotisk. Součástí vizitky bude logo a kontaktní informace. Cena jedné vizitky je 3,8 Kč<sup>69</sup>. Náklady jsou zaneseny do nákladů během prvního měsíce provozu, jelikož v tomto čase dojde k jejich plánovanému rozdělení.

V rámci reklamy naší společnosti budou založeny skupiny na sociálních sítích během 1 měsíce před zahájením provozu tak, abychom již získali určitý počet zákazníků touto cestou. Jedná se o bezplatnou reklamu, o její propagaci se bude starat sám majitel a jeho přátelé. Na sociálních sítích by mohl být taky prezentován otevírací den s některou významnou osobností české kulturistické či CrossFitové scény. Ta by mohla proběhnout ve chvíli, kdy by byl projeven o takovou akci zájem z řad fanoušků skupiny. Pokud bychom měli potvrzenou účast na zahajovacím dni od většího počtu lidí, pak bychom se mohli pokusit o takovýto marketingový tah. Tuto reklamu nezahrnuji do své

---

<sup>67</sup> printprices.cz, *Kalkulace tisku*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.printprices.cz/kalkulace/1-plakaty-letaky.htm#kalkulace>>

<sup>68</sup> newlogic.cz, *Naše služby*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.newlogic.cz/>>

<sup>69</sup> printprices.cz, *Kalkulace tisku*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.printprices.cz/kalkulace/4-vizitky.htm#kalkulace>>

kalkulace nákladů, jelikož se nejedná o plánovaný způsob propagace, ale o možné operativní využití pozitivní odezvy zákazníků.

V dalších měsících pak bude docházet k pravidelnému dotisku letáků, vizitek, údržbě a úpravám webových stránek apod. Tyto náklady jsou nastaveny pouze orientačně, jelikož se budou přímo odvíjet od ekonomických výsledků společnosti. Celkově jsme na reklamu vyhradili 75 tis. Kč. V naší kalkulaci marketingových nákladů jsme se dostali na částku cca 40 tis. Kč. Zbývá nám 35 tis. Kč, které jsme schopni a ochotni vynaložit na dodatečné propagační snahy ve chvíli, kdy nedojde k dostatečnému naplnění našich kapacit. Dalšími možnostmi propagace může být reklama v rádiu (Helax, Orion), reklama v MHD (polepy MHD, držadla v MHD) či jiná billboardová řešení apod.

Tab. č. 7: Orientační marketingové náklady

<b>Předprovozní náklady na propagaci- jednorázově</b>		
Druh marketingového nástroje	Množství	Cena
Webové stránky vč. designu a loga		20 000
Letáky	5 000	5800
<b>Celkem</b>		<b>25800</b>
<b>Náklady na propagaci během 1. měsíce provozu</b>		
Druh marketingového nástroje	Množství	Cena
Letáky	5 000	5800
Vizitky	500	1800
<b>Celkem</b>		<b>7600</b>
<b>Marketingové náklady na každý další měsíc provozu</b>		
Druh marketingového nástroje	Množství	Cena
Údržba a úpravy WWW stránek		500
Propagační materiály (letáky, vizitky apod.)		3000
Slevové akce, slevomaty apod.		3000
<b>Celkem</b>		<b>6500</b>
<b>Celkem na reklamu</b>		<b>39900</b>

Zdroj: vlastní zpracování



### 2.3.6. Finanční plán

V rámci finančního plánu bylo třeba spočítat, jaké finanční nároky bude vyžadovat zahájení činnosti. V příloze č. 1 lze nalézt tabulku vybavení posilovny a v příloze č. 2 vybavení CrossFit sálu. Vybavení v obou případech je bráno jako základní a v budoucnu může být rozšířeno v případě pozitivní odezvy od zákazníků. Náklady na posilovnu jsme zaokrouhlili na 900 tis. Kč vč. DPH (750 500 Kč bez DPH), v nich jsou obsaženy i položky jako úklid, vymalování, zrcadla, koberec apod. Vybavení CrossFit sálu pak činí zaokrouhlenou částku 350 tis. Kč vč. DPH (276 500 Kč bez DPH). V částce je započítána i speciální fitness podlaha tlumící vibrace a hluk. Veškeré úpravy si budou zakladatelé provádět sami s pomocí přátel, odpadají tak dodatečné náklady. K nákladům na vybavení posilovny a velkého sálu bych připočetl i veškeré možné úpravy a vybavení zbytku provozovny. Tyto náklady bych stanovil na výši 100 tis. Kč vč. DPH (79 000 Kč bez DPH).

#### Zahajovací rozvaha

Tab. č.8: Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha			
		AKTIVA	PASIVA
Stálá aktiva	Dlouhodobý hmotný majetek		Vlastní kapitál 600 000
	Vybavení sálu	276 500	
	Vybavení posilovny	750 500	
	Vybavení provozovny	79 000	Cizí kapitál 1 200 000
	Dlouhodobý nehmotný majetek		
Oběžná aktiva	Software	39 500	
	Krátkodobý hmotný majetek		
	Běžný účet	654 500	
Celkem		1 800 000	1 800 000

Zdroj: vlastní zpracování

V zahajovací rozvaze vidíme rozpis základního majetku společnosti tak, jak tomu bylo naplánováno. V DNM je zahrnut pokladní software, který by byl využíván k registraci nových zákazníků a bookingu lekcí atd (jeho cena vč. DPH je 50 000 Kč, bez DPH pak 39 500 Kč). Vklad každého společníka činí 200 tis. Kč. Zřizovací výdaje činí 12 650 Kč, nicméně jejich hodnota nepřekročila 60 000 Kč a není tak zahrnuta v počáteční rozvaze a jsou tedy náklady uvedenými ve VZaZ. Společnost vzhledem k charakteru své činnosti nedrží žádné zboží.

Tab. č. 9: Zřizovací náklady

## Zřizovací náklady

Položka	Cena (v Kč)
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	4000
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl. listiny	1500
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	250
Ohlášení živností	1000
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	700
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5000
Výpis z obchodního rejstříku	100
Výpis z živnostenského rejstříku	100
<b>Zřizovací výdaje celkem</b>	<b>12650</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní kapitál pak činí 600 tis. Kč. Je zapotřebí zapůjčit od investora celkem 1 200 000 Kč cizího kapitálu, na běžném účtu pak zůstane částka 654 500 Kč, ze které se pokryjí prvotní náklady společnosti a první období (první měsíc či dva) než se dostatečně zaplní kapacity fitness centra. Investorovi, od kterého bychom získali 1 200 000 Kč, bychom rádi splatili jeho vklad částkou 500 tis. Kč ročně po dobu tří let. Jednalo by se o celkové zhodnocení 25% p. a. vkladu investora (celkem 1,5mil. Kč).

### Mzdové náklady

Mzdové náklady byly stanoveny takto:

- jednatel Bc. Jan Kohůtek bude pobírat měsíční mzdu 30 000 Kč čisté mzdy, ta může být snížena vzhledem k pomalému startu podniku, a to po dohodě s ostatními společníky,
- 2 trenéři budou pobírat měsíčně 22 500 Kč čisté mzdy (250 Kč/hod lekcí, 3 lekce denně, 30dní v měsíci),
- 2 pokladní, kterými budou brigádnice, budou pobírat 9000 Kč čistého, jedná se o nadprůměrnou mzdu, obvykle se platy pokladních ve fitness centrech pohybují na úrovni 4 000-5 000 Kč. (ovšem mají větší počet brigádníků v rotaci). Vzhledem k faktu, že budeme mít pouze 2, které budou muset zastat velké množství práce, pak je vyšší mzda oprávněná.

- Uklízečka bude pobírat minimální mzdu 8 000 Kč. Bude pracovat pravděpodobně 3x -4x týdně pokud se nebude jednat o naléhavé úklidy (prasklý vodovod apod.)
- Ke všem mzdám je připočteno sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců (34%)
- Vzhledem k budoucímu růstu tržeb předpokládám růst mezd o 5% ročně.

Tab. č. 10: Mzdové náklady

Osobní náklady měsíčně		1.rok	2.rok	3.rok
Jednatel (zakladatel)	30000	360000	378000	396900
2 Trenéři	22500	540000	567000	595350
2 Pokladní (brigádnice v rotaci)	9000	216000	226800	238140
Uklízečka	8000	96000	100800	105840
<b>Celkem</b>		<b>1212000</b>	<b>1272600</b>	<b>1336230</b>
Pojištění zaměstnanců (+34%)		1624080	1705284	1790548

Zdroj: vlastní zpracování

#### Výkonová spotřeba

Měsíční výkonová spotřeba byla vypočtena takto:

Tab. č. 11: Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba	1. měsíc	další měsíce	Celkem
Nájemné	25000	25000	300000
Internet	350	350	4200
Marketingové náklady	7600	6000	73600
Telefon	500	500	6000
Pojištění	1000	1000	12000
Energie	5000	5000	60000
Čistidla, hygiena,nářadí apod.	10000	3000	43000
<b>Celkem</b>	<b>49450</b>	<b>40850</b>	<b>498800</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Při výpočtu výkonové spotřeby jsem se inspiroval náklady Clubu Femm, který působil v prostorách, které chci získat. V dalších měsících se výkonová spotřeba sníží vzhledem k poklesu marketingových nákladů.

## Tržby

Tab. č. 12: Tržby

<b>Tržby pesimistická 1.měsíc</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena</b>	<b>Celkem</b>	<b>Za rok návštěv cca</b>
Jednorázové vstupy	400	80	32000	21380
Permanentky měsíční	20	900	18000	
Permanentky vstupové	20	600	12000	
Permanentky CrossFit	30	900	27000	
<b>Celkem</b>			89000	
<b>Tržby realistická 1.měsíc</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena</b>	<b>Celkem</b>	<b>Za rok návštěv cca</b>
Jednorázové vstupy	600	80	48000	30989
Permanentky měsíční	30	900	27000	
Permanentky vstupové	30	600	18000	
Permanentky CrossFit	40	900	36000	
<b>Celkem</b>			129000	
<b>Tržby optimistická 1.měsíc</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena</b>	<b>Celkem</b>	<b>Za rok návštěv cca</b>
Jednorázové vstupy	900	80	72000	42520
Permanentky měsíční	40	900	36000	
Permanentky vstupové	40	600	24000	
Permanentky CrossFit	50	900	45000	
<b>Celkem</b>			177000	

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby na 1. měsíc byly stanoveny na základě údajů z anonymního dotazování ve fitness centrech, pozorování a odhadů (roční vývoj tržeb je uveden v přílohách). Tržby jsou uvedeny ve třech variantách. V pesimistické variantě jsem počet jednorázových vstupů stanovil na 400 (13 lidí denně, tj. cca 1 člověk/1h provozu). Počet permanentek je stanoven na základě odhadu. Jako pesimistický údaj vnímám pouhých 30 permanentek na CrossFit. Očekávám 10% růst během prvních 6 měsíců provozu a následně 5% po zbytek roku. Meziročně by nárůst tržeb tvořil 20% mezi 1. a 2. rokem a stejné procento i mezi 2. a 3. rokem.

V realistické variantě počítám se stejným nárůstem tržeb o 10% měsíčně pro prvních 6 měsíců, 5% dalších 6 měsíců a meziročně o 20% ve druhém roce, ve třetím roce ovšem o 30%. Počet jednorázových vstupů je stanoven na hodnotě 600 (20 lidí denně, 2 lidé/1h provozu). Počet permanentek v prvním měsíci je stanoven o 10ks výše v obou variantách. Takový start je reálný a přijatelný.

Optimistická varinta pak stanovuje počty jednorázových vstupů na 900 (30 lidí denně, 3 lidé/1h provozu). Počty permanentek jsou opět zvýšeny o 10ks každého druhu. Nárůst tržeb by činil 10% v prvních 6 měsících, 5% v dalších 6 měsících, dále pak o 20% meziročně v obou meziročích. Takový start by byl ideální, nicméně se jedná o optimistickou variantu, a proto je snížena pravděpodobnost jejího dosažení.

### Odpisy

Veškerý dlouhodobý hmotný majetek je zahrnut do druhé odpisové skupiny a odepisují se rovnoměrným způsobem po dobu pěti let. Software je odepisován jako DNM po dobu tří let rovnoměrným způsobem.

Tab. č. 13: Odpisy DHM a DNM

Odpisy DHM		
PC (bez DPH)	Odpis	ZC
1106000	121656	984344
	246085	738259
	246085	492174
	246085	246085
	246085	0

Zdroj:vlastní zpracování

Odpisy DNM		
PC (bez DPH)	Odpis	ZC
39500	13167	26333
	13167	13167
	13167	0

Zdroj: vlastní zpracování

### Splácení úvěru

Investorův vklad bude splácen po dobu tří let a to ve třech splátkách po 500 tis. Kč. Jedná se o 25% p. a. úrokovou míru. Celkově bude splaceno 1 500 000 Kč. Měsíční nákladové úroky tvoří 8333 Kč. Plán splácení úvěru je uveden v přílohách.

## Body zvratu

Tab. č. 14: Bod zvratu ve třech variantách

<b>Bod zvratu - pesimistická varianta</b>			
Průměrná tržba za osobu			80
Variabilní náklady			76
Fixní náklady			733619
<b>Bod zvratu</b>			<b>181721,18</b>
<b>Bod zvratu - reálná varianta</b>			
Průměrná tržba za osobu za rok			80
Variabilní náklady na osobu za rok			52,408542
Fixní náklady za rok			733619
<b>Bod zvratu (zákazníků za rok)</b>			<b>26588,616</b>
<b>Bod zvratu - optimistická varianta</b>			
Průměrná tržba za osobu za rok			80
Variabilní náklady na osobu za rok			38,196056
Fixní náklady za rok			733619
<b>Bod zvratu (zákazníků za rok)</b>			<b>17549,03</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Do fixních nákladů zahrnuji odpisy, výkonovou spotřebu a nákladové úroky. Variabilní náklady tvoří osobní náklady zaměstnanců a vedení. Na základě stanovené návštěvnosti byly pak vypočteny variabilní náklady na osobu.

Není rozlišováno, zda přichází jednorázový vstup či majitel permanentky. V nastavených návštěvnostech nejsou zahrnuty měsíční růsty návštěvnosti. Předpokládám, že majitelé měsíčních permanentek nás budou navštěvovat 15x měsíčně, majitelé bodových permanentek 10x měsíčně a majitelé CrossFit permanentek 15x měsíčně. Na základě toho byly spočteny orientační údaje počtu návštěv (uvedeny v tržbách). Tržba na jeden vstup (nerozlišuji permanentky, jednotlivé vstupy ani CrossFit) pak činí 80Kč/vstup. V pesimistické variantě je bod zvratu na hodnotě 181 tisíc vstupů, což je vysoce nade mnou stanovenou hranicí. Důvodem je pomalý rozjezd

podniku. Ke zlepšení situace dojde až v následných letech činnosti. V reálné variantě je bod zvratu na hodnotě 26588 vstupů. Mnou stanovená hranice je nad bodem zvratu a dojde tak k jeho dosažení. V optimistické variantě je bod zvratu na hodnotě 17549 návštěv a dojde tak ke snadnému dosažení tohoto bodu zvratu.

#### Doba návratnosti kapitálu

Tab. č. 15: Doba návratnosti kapitálu

<b>Doba návratnosti - reálná varianta</b>	<b>1.rok</b>	<b>2.rok</b>	<b>3.rok</b>
<b>Kapitálový výdaj</b>	1700000	0	0
<b>Čistý roční zisk</b>	95913	325162	996831
<b>Roční odpisy</b>	134823	259252	259252
<b>Čistý peněžní příjem za rok</b>	230735	584413	1256083
		<b>815149</b>	<b>2071232</b>
<b>Doba návratnosti - optimistická varianta</b>	<b>1.rok</b>	<b>2.rok</b>	<b>3.rok</b>
<b>Kapitálový výdaj</b>	1700000	0	0
<b>Čistý roční zisk</b>	815779	1199652	1935224
<b>Roční odpisy</b>	134823	259252	259252
<b>Čistý peněžní příjem za rok</b>	950602	1458904	2194476
		<b>2409506</b>	<b>4603982</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k velice vysokému bodu zvratu u pesimistické varianty (doba návratnosti > 5let), uvádím výpočet doby návratnosti pro reálnou a optimistickou variantu. V reálné variantě činí doba 3 roky. U optimistické varianty se pak jedná o 2 roky.

## Výkazy CashFlow

Tab. č. 16: Výkazy Cash Flow ve třech variantách

Výkaz CashFlow - pesimistická varianta				1.rok	2.rok	3.rok
PS				654500	-270634	-879244
HV před zdaněním				-659957	-467861	-142632
Daň z příjmu				0	0	0
Odpisy				134823	259252	259252
Změna úvěru				400000	400000	400000
KS				-270634	-879244	-1162624
Výkaz CashFlow - reálná varianta				1.rok	2.rok	3.rok
PS				654500	485235	669649
HV před zdaněním				121409	411597	1261812
Daň z příjmu				25496	86435	264980
Odpisy				134823	259252	259252
Změna úvěru				400000	400000	400000
KS				485235	669649	1525732
Výkaz CashFlow - optimistická varianta				1.rok	2.rok	3.rok
PS				654500	1205102	2264006
HV před zdaněním				1032632	1518547	2449651
Daň z příjmu				216853	318895	514427
Odpisy				134823	259252	259252
Změna úvěru				400000	400000	400000
KS				1205102	2264006	4058482

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče výkazu CF, pak v pesimistické variantě dochází v prvních 3 letech k výrazně negativnímu vývoji cash flow. To je způsobeno velice pomalým rozjezdem společnosti, byla by ohrožena její likvidita a solventnost. V dalších letech dochází ke zlepšení situace.

V reálné a optimistické variantě dochází k pozitivnímu vývoji CF. Vzhledem k faktu, že obě varianty generují zisk již od prvního roku, pak je zabezpečena peněžní situace společnosti.



### 2.3.7. Finanční analýza

V rámci finančního hodnocení projektu předkládáme i údaje finanční analýzy. Finanční analýza projektu bude zpracována na datech z realistické varianty podniku tak, aby došlo k co nejpřesnějšímu podchycení podstaty finančního vývoje společnosti. Pro účely finanční analýzy je předložena i zpracovaná rozvaha v reálné variantě.

Tab. č. 17: Rozvaha reálné varianty na období 3 let

	počátek 1. roku	konec 1. roku	konec 2. roku	konec 3. roku
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1800000</b>	<b>1763901</b>	<b>1697183</b>	<b>2206628</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1800000</b>	<b>1763901</b>	<b>1697183</b>	<b>2206628</b>
<b>DNM</b>	39500	26333	13166	0
Software	39500	26333	13166	0
<b>DHM</b>	1106000	984344	738259	492174
Pozemky	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0
Samostatné movité věci	1350000	1228344	982259	736174
<b>DFM</b>	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>654500</b>	<b>753224</b>	<b>945758</b>	<b>1714454</b>
<b>Běžný účet</b>	<b>654500</b>	<b>753224</b>	<b>945758</b>	<b>1714454</b>
	počátek 1. roku	konec 1. roku	konec 2. roku	konec 3. roku
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1800000</b>	<b>1763901</b>	<b>1697183</b>	<b>2206628</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>600000</b>	<b>755913</b>	<b>1081075</b>	<b>1981993</b>
Základní kapitál	600000	600000	600000	600000
Zákonný rezervní fond	0	60000	60000	60000
Nerozdělený zisk z min. let	0	0	95913	325162
HV běžného roku	0	95913	325162	996831
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1200000</b>	<b>1007988</b>	<b>616108</b>	<b>224635</b>
Rezervy	0	0	0	0
Dluhopisy	0	0	0	0
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>207988</b>	<b>216108</b>	<b>224635</b>
Z obchodních vztahů	0	45580	45580	45580
K zaměstnancům	0	162408	170528	179055
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1200000</b>	<b>800000</b>	<b>400000</b>	<b>0</b>
Úvěr investora	1200000	800000	400000	0

Zdroj: vlastní zpracování

Očekávám takovýto vývoj rozvahy společnosti během prvních tří let. Na konci každého roku počítám s nesplacenými krátkodobými závazky v hodnotě 10% celkových krátkodobých závazků. Na konci každého roku bude plně splacena splátka investorovi.

Dále je na konci 1. roku vytvořen Zákonný rezervní fond, který bude tvořit 10% vlastního kapitálu tak, jak je dáno českou legislativou.

### Ukazatele rentability

Do těchto ukazatelů patří:

- **ROA** – rentabilita aktiv = hospodářský výsledek po zdanění/celková aktiva
- **ROE** – rentabilita vlastního kapitálu = hospodářský výsledek po zdanění/vlastní kapitál
- **ROI** – rentabilita vloženého kapitálu = hospodářský výsledek po zdanění / celkový kapitál
- **ROS** – rentabilita tržeb = hospodářský výsledek po zdanění/tržby

### Hodnoty rentabilit

Tab. č. 18: Ukazatele rentabilit

Rentability	1.rok	2.rok	3.rok
<b>ROI</b>	5,33%	18,06%	55,38%
<b>ROA</b>	5,438%	19,159%	45,174%
<b>ROE</b>	12,688%	30,078%	50,294%
<b>ROS</b>	3,869%	10,930%	25,775%

Zdroj: vlastní zpracování

- ROI – v prvním roce se nám vrátí 5,33% vložené investice. V druhém roce 18,06% a ve třetím roce dalších 55,38%. Hodnotíme poměrně kladně.
- ROA – I přes negativně hodnocenou hodnotu v 1. roce v této oblasti dosahuje společnost nadprůměrných výsledků a podle této rentability je vhodná jako investiční příležitost.
- ROE – hodnota ROE dosahuje kromě 1. roku více než 30%, což je větší hodnota než úrok, za který nám byla investice poskytnuta (25% zhodnocení pro

investora). Zároveň je splněno pravidlo kladného hodnocení, kdy je ROE větší než ROA.

- ROS – hodnota rentability tržeb dosahuje nadprůměrných výsledků (opět kromě 1. roku). Je to dáno tím, že podnik dosahuje poměrně vysokých zisků při poměrně nízkých nákladech.

Celkově společnost dosahuje nadprůměrných výsledků. Jediným problémovým rokem je 1. rok činnosti, kdy dosahuje společnost poměrně nízkého čistého zisku a jsou tak ovlivněna veškerá čísla rentabilit. Tato situace se rapidně zlepšuje v dalších letech.

#### Ukazatele likvidity

Tab. č. 19: Ukazatele likvidit

<b>Likvidity</b>	<b>1.rok</b>	<b>2.rok</b>	<b>3.rok</b>
<b>běžná</b>	3,62	4,38	7,63
<b>okamžitá</b>	3,62	4,38	7,63
<b>pohotová</b>	3,62	4,38	7,63

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost dosahuje nadprůměrných hodnot všech likvidit, a to především díky tomu, že platí veškeré závazky včas (v plánované rozvaze jsou uvedeny nesplacené závazky ve výši 10% celkových závazků za rok). Druhým důvodem je fakt, že společnost nedrží žádné zásoby ani zboží (nic neprodává, pouze poskytuje služby), a proto jsou veškerá oběžná aktiva zároveň peněžními zdroji (stejně hodnoty všech likvidit). Společnost je hodnocena velice nadprůměrně. Vzhledem k vysokým hodnotám likvidity by bylo vhodné získat nižší úvěr nebo rozšířit vybavení posilovny tak, abychom nedrželi na běžném účtu zbytečně velké množství peněžních prostředků. Vše by záleželo na domluvě zakladatelů.

## Ukazatele zadluženosti

Tab. č. 20: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	1.rok	2.rok	3.rok
<b>Celková zadluženost</b>	57,145%	36,302%	10,180%
<b>Míra zadluženosti</b>	133,347%	56,990%	11,334%
<b>Koef. samofinancování</b>	42,855%	63,698%	89,820%
<b>Úrokové krytí</b>	195,917%	425,175%	174,998%
<b>Úrokové zatížení</b>	51,042%	23,520%	57,144%

Zdroj: vlastní zpracování

- celková zadluženost – hodnota 57 % na konci 1. roku je poměrně slušná, rapidně klesá v dalších letech, kdy dochází ke splacení vkladu investora.
- míra zadluženosti – dosahuje na konci prvního roku opět poměrně hraniční hodnoty 133%. V dalších letech opět klesá se splacením vkladu investora a rapidně se tak zlepšuje majetková struktura společnosti.
- koeficient samofinancování – je zrcadlovou hodnotou celkové zadluženosti a stoupá v dalších letech, hodnoceno nadprůměrně.
- úrokové krytí – poukazuje kolikrát jsou úroky cizích zdrojů pokryty výsledkem hospodaření. Čím vyšší, tím lepší. Výsledky hodnoceny velice kladně.
- úrokové zatížení – kromě prvního roku je společnost hodnocena opět kladně.

Celkově můžeme říci, že společnost dosahuje v prvním roce pouze průměrných či lehce negativních výsledků, nicméně to je spojeno se založením podnikání a jedná se tak o očekávaný vývoj. V dalších letech již společnost produkuje nadprůměrné výsledky a hodnotíme ji tak jako nadprůměrnou.

### 2.3.8. Analýza rizik

V rámci projektu existuje několik rizik, které jsou spojeny se založením a následnou činností podniku. Jsou to předpokládána rizika projektu, která jsem ocenil vážností tohoto rizika a pravděpodobností jeho výskytu.

Tab. č. 21 : Rizika projektu

Analýza rizik				
		Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost výskytu
Obchodní rizika	Strategická rizika	chybné odhadnutí podnikatelské příležitosti (CrossFit)	10	1
		rostoucí počet konkurentů v oblasti CrossFit	5	3
		nedodržení kvality poskytovaných služeb	10	1
	Marketingová rizika	nedostatečné zaplnění kapacit	10	2
		vytvoření chybného image společnosti	5	1
	Rozpočtová rizika	nedodržení výdajů na založení projektu	8	2
Finanční rizika	Finanční rizika	vznik nepředvídatelných výdajů	4	2
		nezískání požadované investice od investora	10	2
		neschopnost splácet úvěr	8	3
		investiční riziko	10	2
		špatně nastavená cenová politika společnosti	5	1
		špatně nastavená mzdová politika společnosti	5	1
Technická rizika	Technická rizika	další zvyšování sazeb DPH	3	1
		nedodržení termínu zahájení činnosti či prodlevy	3	1
		poruchovost cvičebních strojů a jejich opravy	4	2
		havárie inženýrských sítí (voda, elektřina)	8	1
Personální rizika	Personální rizika	trestná činnost personálu	7	1
		fluktuace personálu	5	1
		odchod personálu ke konkurenci	5	1
		nevhodné chování personálu vůči zákazníkům	8	1
		nenalezení vhodně kvalifikovaného personálu	10	3

Zdroj: vlastní zpracování

Největšími riziky jsou ta, která přímo ohrožují činnost společnosti či její provoz. Jsou velice vážná a jejich dopady by mohly být katastrofální. Pravděpodobnost jejich výskytu je ovšem povětšinou minimální. Každopádně je nutné být připraven na jejich případný výskyt a vytvořit možná opatření k jejich eliminaci či alespoň snížení jejich dopadu.

V následující tabulce specifikujeme opatření, která by mohla fungovat preventivně proti vzniku takovýchto rizik, případně alespoň minimalizují jejich dopad na činnost podniku.

Tab. č. 22: Opatření proti podnikatelským rizikům

Riziko	Opatření
chybné odhadnutí podnikatelské příležitosti (CrossFit)	volba jiných cvičebních lekcí
rostoucí počet konkurentů v oblasti CrossFit	zkvalitňování služeb a udržení komunity
nedodržení kvality poskytovaných služeb	pravidelná jednání s personálem, školení
nedostatečné zaplnění kapacit	zvýšení výdajů na marketing
vytvoření chybného image společnosti	účast na sportovních akcích
nedodržení výdajů na založení projektu	dodatečný vklad společníků
vznik nepředvídatelných výdajů	tvorba rezerv
nezískání požadované investice od investora	nabídka více investorům
neschopnost splácet úvěr	získání dalšího kapitálu než se FTC rozjede
investiční riziko	diverzifikace rizika (rozšíření poskytovaných služeb)
špatně nastavená cenová politika společnosti	úprava cenové politiky
špatně nastavená mzdová politika společnosti	úprava mzdové politiky
další zvyšování sazeb DPH	-
nedodržení termínu zahájení činnosti či prodlevy	stanovení vhodného data
poruchovost cvičebních strojů a jejich opravy	reklamace, změna dodavatele
havárie inženýrských sítí (voda, elektřina)	alternativní zdroje
trestná činnost personálu	inventury pokladny a majetku
fluktuace personálu	dostatečné mzdové ohodnocení a zajištění spokojenosti personálu
odchod personálu ke konkurenci	dostatečné mzdové ohodnocení a zajištění spokojenosti personálu
nevhodné chování personálu vůči zákazníkům	pravidelná jednání s personálem, školení a adekvátní přijímací opatření
nenalezení vhodně kvalifikovaného personálu	vyškolení vlastních méně kvalifikovaných zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi největší rizika zařazujeme chybné odhadnutí podnikatelské příležitosti, které by nastalo ve chvíli, kdy by o CrossFit nebyl takový zájem a muselo by dojít k operativnímu rozhodnutí o změně poskytovaných lekcí. V takovém případě by bylo nutné vybrat jinou cvičební metodu, velký sál bude zařízen, jediné náklady tak vznikají na nových cvičebních pomůckách. Takové náklady budou ovšem zanedbatelné, protože se bude pravděpodobně jednat o aerobik, jógu či jiná nářad'ově-nenáročná cvičení.

Dále se jedná o nedodržení kvality služeb a nenaplnění kapacit. Co se týče kvality služeb, budeme dělat maximum a ve stejném duchu bude veden i náš personál. V případě nedostatečného naplnění kapacit pak budeme dávat více peněz do reklamy, budeme propagovat naše fitness centrum v krajských médiích jako jsou noviny (Metro, Moravskoslezský deník) nebo rádio (Helax, Orion).

Nezískání kapitálu od investora se nebojím. Vidím tento projekt jako vysoce perspektivní, a proto předpokládám zájem několika investorů při předložení podnikatelského plánu širšímu počtu investorů.

V případě nenalezení vhodně kvalifikovaného personálu naleznou alespoň personál se základní kvalifikací fitness a kvalifikaci dále rozšíříme, případně takovou kvalifikaci doplníme.

### 3. Proces založení podnikatelského subjektu

V této kapitole obecně vyspecifikuji postup při založení podnikatelské činnosti s tím, že uvedu tento postup i v praktické návaznosti na můj podnikatelský plán představený v předchozí kapitole. Pro zjednodušení procesu založení jsme stanovili počátek podnikání na 1. 1. 2014. K tomuto datu bude přizpůsoben celý proces založení. Společnost je založena sepsáním společenské smlouvy/zakladatelské listiny, vzniká ovšem dnem zápisu do obchodního rejstříku. Výhodou společnosti s ručením omezeným oproti živnosti je fakt, že společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, společníci pak do výše nesplacených vkladů. Při splacení všech vkladů společníků zaniká jejich ručení za závazky společnosti. Nevýhodou je vyšší administrativní náročnost založení.

Obr. č. 4: Výhody s. r. o. oproti OSVČ

Fyzická osoba OSVČ	Právníková osoba společnost s r.o.
OSVČ ručí celým svým majetkem.	Společníci ručí do výše nesplaceného základního kapitálu.
Fyzická osoba budí <b>pochybnosti</b> o zastupitelnosti a schopnosti plnění závazků v případě problémů.	Právníková osoba působí <b>důvěryhodně a seriózně</b> .
Veškerá renomé a reference z podnikání fyzické osoby <b>padají ukončením jejího aktivního pracovního života</b> .	Společnost s r.o. s každým rokem své existence <b>buduje obchodní jméno a historii firmy</b> , čímž zvyšuje svůj kredit.
OSVČ musí platit nejen daň z příjmů, ale také <b>sociální a zdravotní pojištění</b> , na druhé straně může uplatnit výdaje paušálem.	Právníková osoba platí pouze daň z příjmů (19 %) a srážkovou daň ze zisku rozděleného mezi společníky (15 %) a celkově má výrazně lepší možnosti <b>optimalizace daní</b> .
OSVČ musí podnikat pod svým <b>jménem a příjmením</b> , ke kterému může přidat odlišující dodatek.	Společnost s r.o. podniká pod <b>libovolným názvem</b> , který si zvolí při založení, což je důležité při propagaci společnosti.
Některé společnosti se vyhýbají nákupu služeb od OSVČ, aby se vyhnuly obvinění ze <b>švarc systému</b> .	Společnosti a státní úřady často <b>ve výběrových řízeních podmiňují účast</b> právní formou s.r.o. nebo a.s.
OSVČ je v praxi vždy pouze společností o <b>jednom člověku</b> .	Společnost s r.o. může <b>expandovat</b> navýšením vkladů, přistoupením nových společníků.
OSVČ <b>nemůže účinně delegovat</b> řízení podnikání na jinou osobu.	Řízení společnosti s r.o. je možné <b>předat jednatelem nebo dalším společníkům</b> .
Fyzická osoba v průběhu svého podnikání může zvyšovat cenu své práce, ale <b>nebude žádnou hodnotu</b> , kterou by bylo možné jednoduše převést na jinou osobu.	<b>Hodnota společnosti s r.o. se v čase zvyšuje</b> , je možné ji prodat nebo předat potomkům.

Zdroj: e-sro.cz, *Výhody společnosti s. r. o.*, [online][cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <<http://www.e-sro.cz/vyhody-spolecnosti-sro.htm>>



### **3.1. Výběr podnikatelské příležitosti**

Dříve než začneme společnost zakládat, musíme si najít vhodnou podnikatelskou příležitost. V našem případě se jedná o CrossFit s jeho pozitivním výhledem do budoucna a omezenou přítomností na českém trhu. Stejně rozhodnutí musí učinit každý podnikatel, protože podnikatelská příležitost je to, co bude formovat úspěch či neúspěch podnikatelské činnosti v budoucnu.

### **3.2. Sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny**

Společenská smlouva (či zakladatelská listina v případě jednoho zakladatele) musí mít formu notářského zápisu, musí tedy být vyhotovena v součinnosti s notářem v písemné podobě a s notářským ověřením. Náležitostmi společenské smlouvy jsou:

- obchodní firma a sídlo společnosti,
- určení společníků s uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání,
- výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník v aktuálním znění.

Společenská smlouva společnosti CrossFit Arena, s. r. o. bude sepsána dne 20. 11. 2013 (je tak dodržena 90denní lhůta pro zápis do obchodního rejstříku od založení společnosti). Bude sepsána u notáře a podepsána všemi třemi společníky. Bude vytvořena v několika tiskopisech, jeden si ponechá společnost, jednu kopii dostane rejstříkový soud.

### 3.3. Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu

Peněžité vklady do základního kapitálu společnosti musí být splaceny před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku, a to alespoň z 30%, zároveň však více než 100 tisíc Kč. Splacení proběhne složením vkladu u správce vkladu, kterým může být jeden ze zakladatelů s tím, že tento kapitál předá na účet do banky, který bude zřízen na obchodní firmu. Banka může být správcem vedle stanoveného správce a neumožní disponovat s majetkem do doby, než společnost vznikne zápisem do obchodního rejstříku, jedinou výjimkou je prokázání úhrady zřizovacích výdajů nebo vrácení vkladu společníkům. Pokud je společnost založena jedním zakladatelem, pak musí být složen kapitál v plné výši. Společník musí splatit svůj vklad nejpozději do pěti let.

Správcem vkladu společnosti CrossFit Arena, s. r. o. bude jeden ze společníků (Bc. Jan Kosňovský). Tomu bude složen kapitál v plné výši 600 000 Kč vč. samotného správce. To bude provedeno do 3 dnů od založení společnosti, tzn. 22. 11. 2013.

### 3.4. Zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti

V souladu s podnikatelským záměrem je třeba určit, v jakých oborech bude společnost podnikat. Tomu je pak podřízen výběr živnosti. Je možné uvést více druhů živností s ohledem na budoucí rozšíření podnikatelské činnosti.

Získání živnostenského oprávnění probíhá na živnostenském úřadě, pro komunikaci se živnostenským úřadem se využívá standardizovaného formuláře Centrálního registračního místa (CRM). Ohlášení se provádí na jednotném registračním formuláři (JRM).

V rámci JRF pro právnické osoby může společnost dále učinit tyto registrace<sup>70</sup>:

- ve vztahu k finančnímu úřadu
  - přihláška k daňové registraci pro PO,
  - přihláška k registraci k dani z příjmů PO,

<sup>70</sup> SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 82

- přihláška k registraci k dani z přidané hodnoty,
- přihláška k dani z nemovitosti,
- přihláška k dani silniční,
- přihláška k registraci pro plátcovy poklady,
- přihláška k dani z příjmu jako plátcí.

- ve vztahu k úřadu práce

- hlášení volného pracovního místa, resp. jeho obsazení.

Při výběru živnosti jsme vybrali živnost volnou č. 74<sup>71</sup>: „**Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti**“. Popis živnosti zní: Zabezpečování provozu tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici (například atletických a zimních stadionů, tělocvičen, plaveckých bazénů, koupališť, fit-center) a jejich pronajímání k bezprostřednímu použití spotřebiteli k provozování sportovní a tělovýchovné činnosti a k regeneraci a rekondici. Při provozování tělovýchovných zařízení a zařízení pro regeneraci a rekondici kromě výše uvedených činností i činnosti spojené s poradenstvím a metodikou nabízené služby. Organizování a pořádání sportovních soutěží a činnosti sloužící podpoře a propagaci sportu. Činnost agentů a agentur zastupujících výkonné sportovce za účelem zajištění účasti na sportovních soutěžích a podobně. Činnost výkonných sportovců, případně rozhodčích, provozovaná samostatně a za účelem dosažení zisku. Obsahem činnosti není poskytování tělovýchovných služeb (činnost trenérů) ani činnost amatérských výkonných sportovců.

Vzhledem k tomu, že budeme poskytovat i trenérské služby v oblasti CrossFitu a budeme vést lekce CrossFitu, je nutné uvést i živnost vázanou: „**Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti**“ ve znění<sup>72</sup>: Výuka dovedností příslušného sportovního odvětví a s tím spojené organizování sportovní činnosti pro jednotlivce a skupiny, včetně půjčování sportovního nářadí, náčiní a technických

<sup>71</sup> businessinfo.cz, *Obsahová náplň živnosti volné*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahova-napl-n-zivnosti-volne-3-4880.html#on74>>

<sup>72</sup> firmy.finance.cz, *Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <[http://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/start/obsahove-naplne-zivnosti/vazane/du6697-106-poskytovani-telovychovnych-a-sportovnich-sluzeb-v-oblasti/?form6697\[internal\\_val\]=1](http://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/start/obsahove-naplne-zivnosti/vazane/du6697-106-poskytovani-telovychovnych-a-sportovnich-sluzeb-v-oblasti/?form6697[internal_val]=1)>

sportovních prostředků. Vedení veřejných tělovýchovných a sportovních škol. Tato živnost vázaná vyžaduje tato oprávnění:

- vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport, nebo
- vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na tělesnou kulturu, tělovýchovu a sport, nebo
- osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována.

Všechny dokumenty (společenská smlouva, potvrzení o vkladu, doklady o odborné způsobilosti apod.) budou předány při ohlášení živností tak, aby došlo k vydání živnostenského oprávnění. Ohlášení živnosti proběhne 29. 11. 2013. Živnostenský úřad rozhodne do 5 pracovních dnů, tzn. 6. 12. 2013, vydá výpis s tím, že identifikační číslo bude přiděleno později – rejstříkovým soudem.

### **3.5. Zápis do obchodního rejstříku**

Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do 90 dnů od založení společnosti, podávají jej všichni jednatele svým jménem. Musí být úředně ověřena pravost jejich podpisů. Návrh musí být doložen listinami a dokumenty. Příkladá se společenská smlouva, oprávnění k činnosti, potvrzení správce vkladu, posudek znalce o ocenění nepěněžitých vkladů, případně další listiny podle §27 obchodního zákoníku. Pokud není vše kompletní a správně, protáhne se doba založení na mnohem déle, než je 5 dnů stanovených zákonem pro rozhodnutí rejstříkového soudu. Pokud vše proběhne v pořádku, soud do 5 dnů vydá kladné rozhodnutí. Zápis do obchodního rejstříku pak zabere další cca 1 týden.

Návrh na zápis do obchodního rejstříku podáme 7. 12. 2013. Předpokládáme kladné rozhodnutí rejstříkového soudu, proto 19. 12. jsme zapsáni do obchodního rejstříku a vzniká tím naše společnost. Den poté můžeme jít do banky, která nám na základě zápisu do OR uvolní účet a náš vklad (20.12.)

### **3.6.   Dodatečné registrace**

Po zápisu do obchodního rejstříku zbývá společnost zapsat na FÚ. Lhůta pro zápis na FÚ a přihlášení k daním je 30 dní.

Pokud má společnost zaměstnance, musí se přihlásit na správě sociální zabezpečení ve lhůtě 8 dní od zahájení či ukončení práce zaměstnanců. Stejná lhůta platí i pro registrování u zdravotních pojišťoven.

Všechny tyto registrace budou provedeny 1. 1. 2013 spolu se zahájením provozu.

## 4. Doporučení pro realizaci podnikatelských aktivit

Z poznatků, které jsem posbíral během tvorby mé práce, jsem si vytvořil seznam důležitých bodů. Jedná se o mé subjektivní pocity či rady, kterými bych se chtěl řídit, pokud bych skutečně v budoucnu zahajoval podnikatelskou činnost:

- 1) Důkladný výběr podnikatelské příležitosti – jedno ze základních rozhodnutí podnikatele, které určuje vývoj společnosti do budoucna a rozhoduje o jeho úspěchu či neúspěchu. K tomu jde dospět dvěma cestami. Dělat něco nového, tzn. využít mezery na trhu a dosáhnout tak pozitivního vývoje bez ohrožení konkurencí. Druhým způsobem je dělat něco, co dělá někdo jiný, ale dělat to mnohem lépe. Jde ovšem o náročnou cestu, protože nejsme schopni odhadnout vývoj tak, jako v případě mezery na trhu. Osobně bych doporučil podnikateli první cestu. Obzvlášť v dnešní době je totiž problém uspět jinak než díky mezeře na trhu.
- 2) Zpracování podnikatelského plánu – důrazně bych nabádal podnikatele, aby si zpracoval podnikatelský plán. V mém případě jsem sice dospěl k pozitivním výsledkům, které by podpořily mé rozhodnutí takového podnikání založit. Pokud by se tak ovšem nestalo, věděl bych, že se této činnosti mám vyhnout dříve, než se zadlužím či vytvořím jiné závazky. Je to problém dnešních podnikatelů, kteří často ladí detaily své činnosti až během provozu takový způsobem, že je zbytečně omezena či přímo ohrožena jejich činnost.
- 3) Důkladné zpracování finančního plánu – v rámci podnikatelského plánu doporučuji zaměřit se na finanční plán a vytvořit ho pokud možno ve spolupráci s účetním, aby nedocházelo ke zbytečným chybám. Možná člověk nevytvoří přesný obraz budoucnosti, nicméně mu finanční plán dá poměrně slušnou představu o tom, jakým směrem se bude jeho společnost ubírat.
- 4) „Nebát se investora“ – nebát se oslovit více investorů, nejen banky či jiné finanční instituce. V případě neúspěchu u jednoho investora se nebát a jít za jiným investorem, nebát se neúspěchu, samotné osoby investorů se mohou lišit, někoho může tento druh činnosti bavit a dá mu zelenou, někdo se poradí se svými odborníky a dá mu zelenou/červenou, někdo se podívá jen na finanční

plán a ihned projekt zamítne. Čím větší množství investorů postupně oslovíme, tím větší šanci máme na úspěch. Navíc se někdy stane, že podnikatel má velice optimistické představy o tom, jakým způsobem budou růst tržby, náklady či kolik peněz vlastně bude potřebovat. Stejně tak nebude mít dokonale zpracovanou marketingovou strategii či jiné části podnikatelského plánu. Nicméně nic z toho není předpoklad pro odmítnutí ze strany investora, spíše k posezení a dialogu, úpravě dat a doladění detailů. I z toho důvodu jsou většinou podnikatelské plány takové pracovní verze a jejich doladění probíhá ve spolupráci s investorem.

- 5) Obrnění se trpělivostí ve vyjednávání s úřady – ne vždy totiž probíhá rozhodování úřadů tak ideálně jako v mém založení podniku. Česká republika je v žebříčku založení společnosti až na 130. místě (ze 183 zemí) a až za zeměmi jako Keňa, Namibie či Mali. Podnikatel může jen doufat, že bude všechno v pořádku, v opačném případě se značně protahuje doba pro vznik společnosti a především zahájení provozu.
- 6) Správné vedení dokumentace – zde se jedná již o obecnější předpoklad podnikání. Vzhledem k tomu, že ČR je poměrně byrokratickou zemí, je vhodné věnovat se vedení dokumentace, ať už se jedná o smlouvy, výkazy či faktury. Člověk nikdy neví, kdy budou takové dokumenty potřeba, ať už ve spolupráci s úřady či dodavateli apod.
- 7) Být fěr a odpovědný – možná se jedná o naivní doporučení, ale osobně беру dodržení závazků, kvality, určité úrovně mezisubjektových, ale i mezilidských vztahů. Podnikatel v dnešní době musí mít ostré lokty, ale dle mého názoru může být i pozitivně laděný vůči svým zaměstnancům, dodavatelům či odběratelům a své ostré lokty použít až ve vyjednáváních apod. Stejně tak by podnikatel měl dbát nejen na dobro svého podniku, ale měl by se zajímat také o dobro okolní společnosti a být sociálně odpovědný. Praktické využití takového chování může být diskutabilní, nicméně i snaha se cení.
- 8) Nepřeceňovat své síly – jedná se o to, aby si člověk uvědomil, co je reálné a co ne. Není vhodné představovat si síť provozoven a miliónové zisky ve chvíli, kdy se jedná o pouhou abstraktní myšlenku. Musí se začít od začátku a postupně se

vypracovat, v průběhu toho zůstat nohama na zemi a vždy předpokládat možný pád. Tomu poté přizpůsobit fungování podniku.

- 9) Vyhnout se provozní slepotě a provozní lenosti – vždy je co zlepšovat, zdokonalovat či rozšiřovat. Podnikatel se nesmí zastavit a říct si, že mu stačí co má. Vždy musí jít dopředu a snažit se o zlepšování všech stránek své činnosti. To, že je dobře neznamená, že nemůže být ještě lépe.
- 10) Zbytečně neutrácet a nerozhazovat – zde si беру příklad z nejbohatších lidí světa jako je Bill Gates, Richard Branson, Ashish Thakkar a další. Svého bohatství si začali užívat až ve 40-50 letech života, někteří z nich zbytečně neutrací ani teď. Není vhodné si z prvního zisku koupit auto, loď, cestování, umění, šperky či něco jiného, když může kdykoli přijít pád. Například Ashish Thakkar, který neodčerpává z firemních výnosů a nechává je jít zpět do společnosti, tvrdí, že je vhodné, aby „nerostlo břicho, ale firma<sup>73</sup>“.
- 11) Podnikání si užívat – obecné pravidlo každého zaměstnání či práce. Pokud si člověk práci neužívá a nemá ji rád, nemůže ji vykonávat na takové úrovni, na jaké by mohl. Job satisfaction je jedním z nejdůležitějších faktorů psychické pohody člověka, a proto by si měl člověk rozhodnout, jestli na podnikání vůbec má nebo by mu spíše vyhovoval zaměstnanecký poměr.

---

<sup>73</sup> firstclass.cz, *Nejmladší africký miliardář vysvětluje, kde začínající podnikatelé nejvíce chybují*, [online][cit. 04-04-2013], dostupné z: <http://www.firstclass.cz/mysleni-bohatych/nejmladsi-africky-miliardar-vysvetluje-kde-zacinajici-podnikatele-nejvice-chybuji/#>



## 5. Závěr

V rámci tématu práce, které mi bylo zadáno, jsem zpracoval jak teorii, tak praktické využití poznatků v oblasti založení podnikatelského subjektu. Cílem práce bylo vytvořit takový podnikatelský plán, který by mohl posloužit mně či jiným podnikatelům jako zdroj informací pro založení fitness centra. V oblasti teorie jsem získal nové znalosti z oblasti legislativních požadavků na podnikatele, ale i z oblasti teoretických východisek tohoto tématu. Přešel jsem od základních teoretických poznatků a pojmů k těm specifitějším a důležitějším. V praktické části jsem pak představil CrossFit jako svou podnikatelskou ideu, dále jsem zpracoval strategickou analýzu na základě 3 metod (Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza a SWOT analýza), které sloužily ke specifikaci trhu fitness, na který bych chtěl vstoupit, a které byly základem pro tvorbu podnikatelského plánu. Ten jsem dle mého názoru zpracoval jako proveditelný s možností reálného využití v budoucnu. Během jeho tvorby jsem získal nové a nové poznatky z této oblasti a ucelený náhled do zakládání podnikatelské činnosti. Na konci práce jsem sestavil 11 bodů, které považuji za svá doporučení podnikateli, který by si tuto práci přečetl tak, aby založení jeho podniku a jeho následná činnost byly co nejplynulejší a s co nejmenší hladinou stresu. Hlavními body návrhu a doporučení byl vhodně zvolený podnikatelský záměr, kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, jehož součástí má být stejně kvalitativně provedený finanční plán. Správně zvolený podnikatelský záměr je základem budoucího úspěchu podnikání. Podnikatelský plán je pak základem realizace záměru, jelikož je souhrnem všech informací, které podnikatel k založení potřebuje. Finanční plán pak dává majiteli přehled o finančních nárocích a může včas odhalit případné problémy ve financování podniku. Ostatní doporučení se týkaly spíše obecné podnikatelské činnosti. Cíl své práce považuji za splněný tak, jak mi bylo zadáno.

## Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

### Použitá literatura

- 1) BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1996, 147s., ISBN: 80-7169-230-1
- 2) BURDEK, Ladislav a kol. *Obchodní zákoník*. Praha: Sagit, 2011, 351s. ISBN: 978-80-7208-888-1
- 3) FOTR Jiří, Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 356s. ISBN: 80-2470-939-2
- 4) HISRIC, Robert. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996, 452s., ISBN: 80-2471-992-4
- 5) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, 269s., ISBN 80-2472-690-4
- 6) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 143s., ISBN: 80-2473-916-X
- 7) SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000.. ISBN 80-7179-422-8
- 8) SRPOVÁ Jitka, Jaromír VEBER a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, 3. akt. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 80-2474-520-8
- 9) SRPOVÁ, Jitka., Václav ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010,

- 10) SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 194s., ISBN: 80-2474-103-2
- 11) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. akt. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, 452s., ISBN: 80-2471-992-4
- 12) SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. akt. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010. 498s., ISBN: 80-7400-336-1
- 13) ZUZÁK Roman, Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009, 253s., ISBN: 80-2473-156-8

#### **Zahraniční literatura**

- 14) ASHTON, Robert. *How to Start Your Own Business*. London: Pearson Education, 2009, 294s., ISBN: 02-7372-358-8
- 15) PINSON, Linda, Jerry JINNETT. *Steps to Small Business Start-Up*. London: Kaplan Publishing, 2006, 272s. , ISBN: 14-1953-727-X
- 16) SAMUEL, Philip. *How to Start My Business*. Detroit : Lotus Press, 2006, 108 s., ISBN: 81-8382-022-0

#### **Internetové zdroje (seřazeny podle výskytu v DP)**

- 17) businessinfo.cz, *Marketingová situace – analýza, predikce, vývoj*.,[online][cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>>
- 18) strateg.cz., *Strategická a situační analýza*.[online][cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <[http://strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://strateg.cz/Strategicka_analyza.html)>

- 19) vlastnicesta.cz., *SWOT analýza* [online][cit. 2013-2-27] Dostupné z:<<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza>>
- 20) podnikatel.cz, *Podnikatelský plán – jeden z pilířů podniku*. [online][cit. 04-03-2013], dostupné z:< <http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatelsky-plan-jeden-z-piliru-podniku/>>
- 21) elitegymbrno.cz, *Historie CrossFitu*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z <<http://www.elitegymbrno.cz/clanky/historie-crossfit-1>>
- 22) extraround.cz, *CrossFit trénink 1.část*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z <<http://www.extraround.cz/cs/clanek/crossfit-trenink---i-cast?cid=465>>
- 23) bezplatnapravni poradna.cz. *Změny v Občanském zákoníku platné od roku 201*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.bezplatnapravni poradna.cz/online-zdarma/ruzne/navrhy-novely-nove-zakony/8259-zmeny-v-obcanskem-zakoniku-platne-od-roku-2014.html>>
- 24) kurzy.cz, *S&P potvrdila rating ČR se stabilním výhledem + pochvala*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://zpravy.kurzy.cz/335232-sp-potvrdila-rating-cr-se-stabilnim-vyhledem--pochvala/>>
- 25) kurzy.cz, *Průměrná mzda loni stoupla na 25tisíc korun, reálně však poklesla*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/prumerna-mzda-loni-stoupla-na-25-tisic-korun-realne-vsak-klesla-964386>>
- 26) mspv.cz, *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/871>>
- 27) ceskakomorafitness.cz, *Česká komora fitness očekává další růst*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://ceskakomorafitness.cz/archiv/ceske-fitness-ocekava-dalsi-rust/>>

- 28) ekonomika.idnes.cz, *Přichází nízkonákladová fitness centra*. [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <[http://ekonomika.idnes.cz/prichazi-nizkonakladova-fitness-centra-f0n/eko\\_euro.aspx?c=A120606\\_144303\\_eko\\_euro\\_neh](http://ekonomika.idnes.cz/prichazi-nizkonakladova-fitness-centra-f0n/eko_euro.aspx?c=A120606_144303_eko_euro_neh)>
- 29) fitkotwister.cz, *Úvodní strana*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.fitkotwister.cz/>>
- 30) pureczech.com, *Úvodní strana*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <http://pureczech.com/>
- 31) scfajne.cz, *Úvodní strana*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <http://www.scfajne.cz/>
- 32) quatro-fitness.cz, *Hlavní stránka*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.quattro-fitness.cz/>>
- 33) topfitness.cz, *Úvodní strana*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.topfitness.cz/>>
- 34) tonus.cz, *Školení* [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.tonus.cz/skoleni.html>>
- 35) czechbeast.cz, *CrossFit Level One Certificate v češtině* [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.czechbeast.cz/domains/czechbeast.cz/index.php/news/57-level-one>>
- 36) zpravy.e15.cz, *Kurzy měn*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <[http://zpravy.e15.cz/financnidata/kurzymen/#utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=e15\\_data&utm\\_content=kurzy](http://zpravy.e15.cz/financnidata/kurzymen/#utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=e15_data&utm_content=kurzy)>
- 37) manutan.cz, *Šatní skříň*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <[http://www.manutan.cz/satni-skrine-z-laminovanedtd\\_M195080.html?finalCatString=&viewSize=30](http://www.manutan.cz/satni-skrine-z-laminovanedtd_M195080.html?finalCatString=&viewSize=30)>

- 38) czso.cz, *Bilance počtu obyvatel a věkové složení v obcích Moravskoslezského kraje*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <[http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance\\_poctu\\_obyvatel\\_a\\_vekove\\_slozeni\\_v\\_obcich\\_moravskoslezskeho\\_kraje](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_poctu_obyvatel_a_vekove_slozeni_v_obcich_moravskoslezskeho_kraje)>
- 39) printprices.cz, *Kalkulace tisku*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.printprices.cz/kalkulace/1-plakaty-letaky.htm#kalkulace>>
- 40) newlogic.cz, *Naše služby*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.newlogic.cz/>>
- 41) e-sro.cz, *Výhody společnosti s. r. o.*, [online][cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <<http://www.e-sro.cz/vyhody-spolecnosti-sro.htm>>
- 42) businessinfo.cz, *Obsahová náplň živnosti volné*, [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahova-napl-n-zivnosti-volne-3-4880.html#on74>>
- 43) firmy.finance.cz, *Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb*. [online][cit. 04-03-2013], dostupné z: <[http://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/start/obsahove-naplne-zivnosti/vazane/du6697-106-poskytovani-telovychovnych-a-sportovnich-sluzeb-v-oblasti/?form6697\[internal\\_val\]=1](http://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/start/obsahove-naplne-zivnosti/vazane/du6697-106-poskytovani-telovychovnych-a-sportovnich-sluzeb-v-oblasti/?form6697[internal_val]=1)>
- 44) firstclass.cz, *Nejmladší africký miliardář vysvětluje, kde začínající podnikatelé nejvíce chybují*, [online][cit. 04-04-2013], dostupné z: <http://www.firstclass.cz/mysleni-bohatych/nejmladsi-africky-miliardar-vysvetluje-kde-zacinajici-podnikatele-nejvice-chybuji/#>

## **Seznam zkratek**

a. s. – akciová společnost

CF – cash flow

DPH – daň z přidané hodnoty

FO – fyzická osoba

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

PO – právnická osoba


s. r. o. – společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

  
.....  
jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Základní vybavení posilovny

Příloha č. 2: Základní vybavení CrossFit sálu

Příloha č. 3: Splácení úvěru

Příloha č. 4: Pesimistická varianta finančního plánu

Příloha č. 5: Reálná varianta finančního plánu

Příloha č. 6: Optimistická varinta finančního plánu

## Přílohy

Základní vybavení posilovny

Příloha č. 1

### Vybavení posilovny

	Předmět	Počet ks	Cena	Cena celkem
	Olympijská tyč LIGO do 200kg	3	5227	15681
	Olympijská tyč LIGO do 300kg	4	11626	46504
	Lavice tlak rovná	2	15100	30200
	Lavice tlak hlavou nahoru	1	15076	15076
	Lavice tlak hlavou dolů	1	19674	19674
	Lavice tlak ramena	1	15101	15101
	Stojan na dřepy	2	19070	38140
	Polohovací lavičky	4	13673	54692
Jednoruční činky	2,5kg	2	330	660
	5kg	2	470	940
	7,5kg	2	610	1220
	10kg	2	750	1500
	12,5kg	2	890	1780
	15kg	2	1040	2080
	17,5kg	2	1180	2360
	20kg	2	1320	2640
	22,5kg	2	1460	2920
	25kg	2	1600	3200
	27,5kg	2	1750	3500
	30kg	2	1890	3780
	32,5kg	2	2030	4060
	35kg	2	2170	4340
	37,5kg	2	2310	4620
	40kg	2	2450	4900
	42,5kg	2	2590	5180
	45kg	2	2740	5480
	47,5kg	2	2880	5760
	50kg	2	3020	6040
	55kg	2	3300	6600
	60kg	2	3590	7180
	Stojan na jednoruční činky	2	9305	18610
	Svodidla multipress	1	42217	42217
	Legpress horizontální	1	92483	92483

	Hrazda s dopomocí	1	53785	53785
	Protisměrné kladky + hrazdy	1	56350	56350
	Butterfly s dopomocí	1	52315	52315
	Přitahy s opěrkou s dopomocí	1	50085	50085
	Kladka záda široká	2	51086	102172
Kotouče	2kg	10	145,2	1452
	5kg	10	338,8	3388
	10kg	10	689,7	6897
	15kg	10	1028,5	10285
	20kg	10	1379,4	13794
	25kg	10	1718,2	17182
	Stojan na kotouče	3	4296	12888
<b>Vybavení posilovny celkem vč. DPH</b>				<b>849711</b>
<b>Vybavení posilovny celkem bez DPH</b>				<b>671272</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě ceníku společnosti GRÜN Sport

## Vybavení velkého sálu (CrossFit)

	Předmět	Počet ks	Cena	Cena celkem
Kotouče	Olympijská tyč LIGO do 200kg	15	5227	78405
	2kg	15	145,2	2178
	5kg	15	338,8	5082
	10kg	15	689,7	10345,5
	15kg	15	1028,5	15427,5
	20kg	15	1379,4	20691
	25kg	15	1718,2	25773
	Jump boxy (vlastní výroba)	15	1000	15000
	Rychlé švihadlo	15	330	4950
	Medicinball různé váhy	15	1200	18000
	CrossFit klece	4	12500	50000
	Abmat na břišní svaly	15	550	8250
	Fitness podlaha (předpokládaný povrch sálu 200m <sup>2</sup> )	200	390	78000
	<b>Základní vybavení CrossFit celkem vč. DPH</b>			<b>332102</b>
	<b>Základní vybavení CrossFit bez DPH</b>			<b>262361</b>

Zdroj:vlastní zpracování na základě ceníků společností CrossFit Athlete, Rage Fitness a GRÜN Sport

		Úvěr	Splátka	Úrok	KS Úvěru
<b>1.rok</b>	1	1200000	33333,33	11111	1166666,7
	2		33333,33	11111	1133333,3
	3		33333,33	11111	1100000
	4		33333,33	11111	1066666,7
	5		33333,33	11111	1033333,3
	6		33333,33	11111	1000000
	7		33333,33	11111	966666,67
	8		33333,33	11111	933333,33
	9		33333,33	11111	900000
	10		33333,33	11111	866666,67
	11		33333,33	11111	833333,33
	12		33333,33	11111	800000
<b>2.rok</b>	13		33333,33	11111	766666,67
	14		33333,33	11111	733333,33
	15		33333,33	11111	700000
	16		33333,33	11111	666666,67
	17		33333,33	11111	633333,33
	18		33333,33	11111	600000
	19		33333,33	11111	566666,67
	20		33333,33	11111	533333,33
	21		33333,33	11111	500000
	22		33333,33	11111	466666,67
	23		33333,33	11111	433333,33
	24		33333,33	11111	400000
<b>3.rok</b>	25		33333,33	11111	366666,67
	26		33333,33	11111	333333,33
	27		33333,33	11111	300000
	28		33333,33	11111	266666,67
	29		33333,33	11111	233333,33
	30		33333,33	11111	200000
	31		33333,33	11111	166666,67
	32		33333,33	11111	133333,33
	33		33333,33	11111	100000
	34		33333,33	11111	66666,667
	35		33333,33	11111	33333,333
	36		33333,33	11111	0

Zdroj:vlastní zpracování

	1.rok - pesimistická varianta v Kč												2.rok	3.rok
	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc	Celkem	Celkem
Tržby za prodané zboží a služby	89000	97900	107690	118459	130305	143335	150502	158027	165929	174225	182936	192083	1710392	2462964
Tržby za permanentky	54000	59400	65340	71874	79061	86968	91316	95882	100676	105710	110995	116545	1037766	1494383
Tržby za vstupy	32000	35200	38720	42592	46851	51536	54113	56819	59660	62643	65775	69064	614972	885560
Výkonová spotřeba	49450	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	498800	455800
Přídana hodnota	39550	57050	66840	77609	89455	102485	109652	117177	125079	133375	142086	151233	1211592	2007164
Osobní náklady vč. pojistění	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	1624080	1790548
Zřizovací náklady	12650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12650	0
Odpisy	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	134823	259252
Provozní VH	-119675	-89525	-79735	-68966	-57120	-44090	-36923	-29398	-21497	-13200	-4489	4658	-559961	-42636
Nákladové úroky	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	99996	99996
Finanční VH	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-99996	-99996
Hospodářský výsledek před zdaněním	-128008	-97858	-88068	-77299	-65453	-52423	-45256	-37731	-29830	-21533	-12822	-3675	-659957	-142632
Dañ ze zisku (21%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hospodářský výsledek po zdanění	-128008	-97858	-88068	-77299	-65453	-52423	-45256	-37731	-29830	-21533	-12822	-3675	-659957	-142632

Zdroj: vlastní zpracování

# Reálná varianta finančního plánu

## Příloha č. 4

	1. rok - reálná varianta v Kč												2. rok	3. rok
	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc	Celkem	Celkem
Tržby za prodané zboží a služby	129000	141900	156090	171699	188869	207756	218144	229051	240503	252528	265155	278413	2479107	3867407
Tržby za permanentky	81000	89100	98010	107811	118592	130451	136974	143823	151014	158564	166493	174817	1556649	2428372
Tržby za vstupy	48000	52800	58080	63888	70277	77304	81170	85228	89490	93964	98662	103595	922459	1272993
Výkonová spotřeba	49450	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	498800	455800
Přidaná hodnota	79550	101050	115240	130849	148019	165906	177294	188201	199653	211678	224305	237563	1980307	3411607
Osobní náklady	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	1624080	1790548
Zřizovací náklady	12650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Odpisy	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	134823	259252
Provozní VH	-79675	-45525	-31335	-15726	1444	20331	30718	41626	53078	65103	77730	90987	208755	1361808
Nákladové úroky	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	99996	99996
Finanční VH	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-99996	-99996
Hospodářský výsledek před zdaněním	-88008	-53858	-39668	-24059	-6889	11998	22385	33293	44745	56770	69397	82654	121409	1261812
Daň ze zisku (21%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25496	264980
Hospodářský výsledek po zdanění	-88008	-53858	-39668	-24059	-6889	11998	22385	33293	44745	56770	69397	82654	95913	996831

Zdroj: vlastní zpracování

	1.rok - optimistická varianta v Kč																		2.rok	3.rok
	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc	Celkem		Celkem		Celkem		Celkem	
Tržby za prodané zboží a služby	17000	194700	214170	235587	259146	285060	299313	314279	329993	346493	363817	382008	3401566	4081879	4898255	4898255	4898255	4898255	4898255	4898255
Tržby za permanentky	100000	110000	121000	133100	146410	161051	169104	177559	186437	195758	205546	215824	1921789	2113967	2325364	2325364	2325364	2325364	2325364	2325364
Tržby za vstupy	72000	79200	87120	95832	105415	115957	121755	127842	134234	140946	147993	155393	1383688	1522057	1674262	1674262	1674262	1674262	1674262	1674262
Výkonová spotřeba	49450	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	40850	498800	498800	498800	498800	498800	498800	498800	498800
Přidaná hodnota	127550	153850	173320	194737	218296	244210	258463	273429	289143	305643	322967	341158	2902766	3583079	4399455	4399455	4399455	4399455	4399455	4399455
Zřizovací náklady	12650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12650	0	0	0	0	0	0	0
Osobní náklady	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	135340	1624080	1705284	1790548	1790548	1790548	1790548	1790548	1790548
Odpisy	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	11235	134823	259252	259252	259252	259252	259252	259252	259252
Provozní VH	-30260	7275	26745	48162	71720	97635	111888	126854	142568	159067	176392	194583	1132628	1618543	2349655	2349655	2349655	2349655	2349655	2349655
Nákladové úroky	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	99996	99996	99996	99996	99996	99996	99996	99996
Finanční VH	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-8333	-99996	-99996	-99996	-99996	-99996	-99996	-99996	-99996
Hospodářský výsledek před zdaněním	-38593	-1058	18412	39829	63387	89302	103555	118521	134235	150734	168059	186250	1032632	1518547	2449651	2449651	2449651	2449651	2449651	2449651
Daň ze zisku (21%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	216053	318895	514427	514427	514427	514427	514427	514427
Hospodářský výsledek po zdanění	-38593	-1058	18412	39829	63387	89302	103555	118521	134235	150734	168059	186250	815779	1196652	1935224	1935224	1935224	1935224	1935224	1935224

Zdroj: vlastní zpracování